



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI "FEDERICO II"  
Dipartimento di Sociologia  
Dottorato in "Sociologia e Ricerca Sociale"  
- XVIII ciclo -

# La transizione dal lavoro alla pensione

*Meccanismi istituzionali di regolazione e strategie d'azione  
individuali in due siti industriali Alfa Romeo*

Tutor  
Prof. Enrico Pugliese

Candidato  
Dott. Francesco Pirone

Coordinatrice  
Prof.ssa Antonella Spanò

Napoli, 2005

## *Indice*

Introduzione.....	p. 5
-------------------	------

### PARTE I

#### ETÀ, INVECCHIAMENTO E MERCATO DEL LAVORO

#### Capitolo 1.

Invecchiamento e lavoro: l'uscita precoce dei lavoratori anziani dal mercato del lavoro.....	“ 13
1.1. La portata dell'invecchiamento demografico.....	“ 13
1.2. L'invecchiamento e il lavoro.....	“ 20
1.3. La partecipazione dei lavoratori più anziani al mercato del lavoro nel quadro europeo .....	“ 23
1.4. Le imprese di fronte all'invecchiamento della forza lavoro.....	“ 36
1.5. Il fenomeno della “seconda carriera” .....	“ 41

#### Capitolo 2.

Lavoro e pensione: la riduzione dei percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro.....	“ 47
2.1. La scelta tra lavoro e pensione: meccanismi di spinta e di attrazione....	“ 47
2.2. La contrattazione tra le parti sociali e l'uscita anticipata dal mercato del lavoro.....	“ 52
2.3. Le trasformazioni degli anni Novanta del sistema previdenziale italiano.....	“ 59
2.4. I percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro.....	“ 66
2.5. La prospettiva dell'invecchiamento attivo .....	“ 72

**PARTE II**  
**LA TRANSIZIONE DAL LAVORO ALLA PENSIONE**  
**IN DUE SITI INDUSTRIALI ALFA ROMEO**

**Capitolo 3.**

<b>La struttura della ricerca e il contesto dell'indagine .....</b>	<b>" 79</b>
<b>3.1. Il disegno dell'indagine di campo e alcune note metodologiche .....</b>	<b>" 79</b>
<i>3.1.1. La definizione dell'oggetto di ricerca .....</i>	<i>" 79</i>
<i>3.1.2. La popolazione di riferimento e le tecniche d'indagine .....</i>	<i>" 81</i>
<i>3.1.3. Le caratteristiche socio-professionali dei lavoratori intervistati .....</i>	<i>" 84</i>
<b>3.2. L'Alfa Romeo: l'azienda, i prodotti, l'occupazione .....</b>	<b>" 90</b>
<i>3.2.1. Brevi cenni storici sull'Alfa Romeo .....</i>	<i>" 90</i>
<i>3.2.2. Il sito industriale di Arese: la dismissione .....</i>	<i>" 95</i>
<i>3.2.3. Il sito industriale di Pomigliano d'Arco: la specializzazione e                 l'intensificazione dell'attività produttiva .....</i>	<i>" 100</i>
<b>3.3. Lavoratori anziani e mercato del lavoro locale: Lombardia e         Campania a confronto .....</b>	<b>" 104</b>
<i>3.3.1. Lavoratori anziani nel mercato del lavoro lombardo .....</i>	<i>" 105</i>
<i>3.3.2. Lavoratori anziani nel mercato del lavoro campano .....</i>	<i>" 107</i>

**Capitolo 4.**

<b>I lavoratori più anziani e l'uscita precoce dalla fabbrica: meccanismi di spinta e di attrazione .....</b>	<b>" 113</b>
<b>4.1. Gli effetti dei cambiamenti organizzativi sulle condizioni         di lavoro dei più anziani .....</b>	<b>" 113</b>
<i>4.1.1. Ciclo di vita dello stabilimento e invecchiamento della forza lavoro .....</i>	<i>" 113</i>
<i>4.1.2. Evoluzione organizzativa e gestione della forza lavoro .....</i>	<i>" 116</i>
<i>4.1.3. I lavoratori anziani alla prova delle nuove e vecchie                 ortodossie organizzative .....</i>	<i>" 120</i>
<b>4.2. Le strategie dei lavoratori più anziani di fronte alla scelta         di uscita anticipata .....</b>	<b>" 126</b>
<i>4.2.1. Le condizioni di lavoro: stress e demotivazioni .....</i>	<i>" 126</i>
<i>4.2.2. Percezione dell'occupabilità sul mercato esterno .....</i>	<i>" 133</i>
<i>4.2.3. Percezione dell'incertezza occupazionale .....</i>	<i>" 138</i>
<i>4.2.4. Percezione dell'incertezza previdenziale .....</i>	<i>" 143</i>
<b>4.3. I lavoratori verso il pensionamento: identità, appartenenze         e progettualità .....</b>	<b>" 147</b>
<i>4.3.1. La crisi dell'identità e dell'appartenenza alla comunità di fabbrica .....</i>	<i>" 147</i>
<i>4.3.2. Aspettative e prospettive per la vita dopo il pensionamento .....</i>	<i>" 150</i>
<b>4.4. La vita oltre la fabbrica per i lavoratori ancora attivi .....</b>	<b>" 154</b>

## Capitolo 5.

### La vita dopo l'uscita dalla fabbrica: lavoro, famiglia

e relazioni sociali .....	“ 157
5.1. L'esperienza dei lavoratori in transizione verso la pensione .....	“ 157
5.1.1. <i>Lo scivolamento verso la pensione attraverso la mobilità</i> .....	“ 157
5.1.2. <i>Il limbo della cassa integrazione tra lavoro e pensione</i> .....	“ 163
5.1.3. <i>Le difficoltà di rioccupazione dei lavoratori in cassa integrazione</i> .....	“ 171
5.2. Il lavoro dopo la pensione .....	“ 173
5.2.1. <i>L'intreccio tra professionalità e domanda di lavoro</i> .....	“ 173
5.2.2. <i>Tipologie di percorsi lavorativi dopo il pensionamento</i> .....	“ 177
5.3. I mutamenti degli equilibri nel contesto familiare e nelle relazioni sociali .....	“ 184
5.3.1. <i>La rinegoziazione dei ruoli familiari</i> .....	“ 184
5.3.2. <i>Le trasformazioni delle relazioni amicali dopo l'uscita dalla fabbrica</i> .....	“ 188
5.4. L'attivismo politico e sociale dopo il pensionamento .....	“ 191
5.4.1. <i>Il bisogno emergente di rimanere attivi</i> .....	“ 191
5.4.2. <i>Lo sviluppo dell'esperienza sindacale dopo il pensionamento, la politica e la vita associativa</i> .....	“ 195
 Considerazioni conclusive .....	“ 200
 Bibliografia .....	“ 208

## *Introduzione*

La ricerca si colloca all'interno del dibattito sul rapporto tra invecchiamento e lavoro, focalizzando l'attenzione in modo particolare sul mercato del lavoro e sui meccanismi di regolazione della partecipazione dei lavoratori più anziani. Si tratta di una tematica complessa che per sua natura si colloca all'incrocio tra diversi filoni di ricerca ed a cavallo tra più ambiti disciplinari che in Italia, pur beneficiando di rilevanti studi e contributi di ricerca, non è ancora oggetto di una letteratura omogenea e consolidata. Spesso l'attenzione è stata concentrata soltanto sull'aspetto previdenziale, o sugli ammortizzatori sociali, o – in misura minore – sul mercato del lavoro, senza approfondire le reciproche interazioni tra i meccanismi di mercato, quelli previdenziali e quelli assistenziali. D'altra parte, una quota rilevante della ricerca su questa tematica è stata orientata da un approccio economico ed econometrico che ha sottovalutato la dimensione istituzionale della questione. Spesso, in particolare, l'individualismo metodologico di stampo economicistico si è limitato a stimare in termini di utilità i costi/benefici della scelta tra lavoro e non lavoro (nell'ipotesi della disutilità del lavoro), trascurando gli aspetti simbolici di tale scelta, il significato sociale del lavoro e le caratteristiche specifiche dei vari contesti di azione.

Con la crisi del sistema di regolazione fordista-keynesiano (Mingione, 1997), il rapporto tra invecchiamento e lavoro ha subito un'evoluzione per molti aspetti paradossali, infatti, nella maggioranza dei paesi più industrializzati, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta si è registrato l'allungamento della vita media e contemporaneamente l'abbassamento della soglia d'età di uscita definitiva dal mercato del lavoro, innescando la crescita dello squilibrio economico dei sistemi previdenziali nazionali, dovuto allo sbilanciamento fra assicurati e assistiti. In molti paesi europei, d'altra parte, l'uscita dal mercato del lavoro prematura e definitiva dei più anziani è stata anche utilizzata, più o meno esplicitamente, come strumento per contenere la disoccupazione e per ridurre gli effetti sociali delle ristrutturazioni industriali. Un'ulteriore effetto paradossale, inoltre, è stato la discriminazione dei lavoratori maturi da parte delle imprese, in contesti dove la riduzione della fertilità non assicura più da tempo un rapido turnover della forza lavoro. Tali evoluzioni paradossali sono comprensibili in un

ottica più ampia, in cui si considerano le trasformazioni strutturali sottostanti al superamento del regime di regolazione fordista-keynesiano ed in particolare la crisi delle istituzioni su cui si era fondato il modello della società industriale: l'industria manifatturiera taylor-fordista, un sistema di estese garanzie sociali prevalentemente connesse al lavoro salariato e l'organizzazione del corso di vita tripartito in formazione per la giovinezza, lavoro stabile per l'età adulta e pensionamento per la vecchiaia. Sullo sfondo di queste trasformazioni, le questioni che si aprono soltanto limitatamente al rapporto tra età, invecchiamento e lavoro sono molteplici e di non facile comprensione.

Il ruolo, la distribuzione e il significato del lavoro lungo l'arco della vita sta subendo profondi mutamenti e, in relazione alle età mature, non è ancora chiaro come si combineranno processi complessi e interconnessi come la flessibilizzazione del mercato del lavoro, la destrutturazione e la desincronizzazione del corso di vita, e la rimodulazione dei sistemi di protezione sociale (Supiot, 2003). Lo stesso significato sociale della vecchiaia è oggi particolarmente ambivalente e l'idea forte della vecchiaia come tempo del non-lavoro, sembra essere sempre meno appropriata. Una lunga e consolidata letteratura ha da tempo segnalato l'emergere di nuova terza età (Leslett, 1992; Gaullier, 1988; Paci, 2005), enfatizzando gli aspetti creativi e di liberazione connessi alla riduzione della vita lavorativa e all'allungamento della speranza di vita in buona salute. L'assenza del lavoro, tuttavia, non è sempre fonte di benessere, in quanto il lavoro resta ancora un elemento strutturante dell'identità individuale e la fine del lavoro con la transizione alla pensione è ancor oggi segnata dalla difficoltà di trovare fonti di identificazione diverse da quella lavorativa e ad impiegare, in maniera gratificante, il tempo liberato dal lavoro.

Tra i processi sottesi agli attuali mutamenti nel rapporto tra età e lavoro, c'è la tendenza demografica al progressivo invecchiamento della popolazione e delle forze di lavoro. L'invecchiamento demografico, infatti, modificando la composizione della popolazione attiva, influenza il funzionamento del mercato del lavoro, principalmente perché modifica le caratteristiche dell'offerta e, indirettamente, perché genera una maggiore pressione sui sistemi previdenziali e assistenziali, come anche sulle strategie produttive e riproduttive delle famiglie (De Santis, 1997). Le analisi demografiche, in Italia come negli altri paesi industrializzati, evidenziano che negli anni Novanta si è assistito all'accelerazione del processo d'invecchiamento sociale per effetto dell'affacciarsi alle classi d'età più mature delle coorti del "baby-boom" e, secondo le più recenti stime internazionali (EUROSTAT; OECD; UNECE), lo sbilanciamento della distribuzione per età della popolazione italiana verso le classi d'età più avanzate – in alcune regioni del paese già oggi molto sensibile – continuerà ancora per alcuni decenni, per effetto congiunto dell'allungamento dell'aspettativa di vita, e dell'assottigliarsi

della numerosità dei contingenti più giovani, a causa della riduzione del tasso di fecondità, già dai primi anni Ottanta sotto il livello del ricambio naturale della popolazione. Tali tendenze demografiche hanno avuto pesanti implicazioni per il funzionamento del sistema di welfare, ed in particolare per la sostenibilità del sistema previdenziale che, dai primi anni Novanta ad oggi, è stato più volte riformato con l'obiettivo, tra l'altro, di irrigidire i meccanismi d'accesso al pensionamento e posticipare il momento della quiescenza dei lavoratori (Cioca, 2004).

All'interno del mercato del lavoro, viceversa, nonostante le tendenze demografiche descritte e i tentativi per prolungare la vita lavorativa e posticipare il pensionamento, è stato registrato un costante calo del livello di partecipazione dei lavoratori più anziani: a partire dai primi anni Ottanta i tassi di attività e di occupazione per i lavoratori ultracinquantenni si sono ridotti e sono rimasti molto più bassi rispetto a quelli relativi alle classi d'età centrali, delineando quello che è stato definito come il "paradosso dell'invecchiamento funzionale in società demograficamente senescenti" (Carrera, Mirabile, 1999). In particolare, a partire dai primi anni Ottanta le ristrutturazioni industriali hanno determinato una riduzione netta degli occupati, espellendo prevalentemente i lavoratori più anziani. In questa fase si è affermata la cosiddetta "cultura dell'uscita anticipata", cioè il consolidarsi di reciproche aspettative tra lavoratori, imprese e loro rappresentanti sindacali sul momento e le modalità della fine della vita lavorativa. La cultura dell'uscita anticipata ha avuto alla base un sistema di convenienze reciproche tra gli attori sociali in gioco che ha permesso una convergenza strategica delle loro logiche d'azione (Guillemard, 2003). Tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta, l'uscita precoce dal mercato del lavoro è stata incentivata per garantire l'efficienza economica della struttura produttiva, riducendo al minimo i costi sociali. Cioè ha alimentato la costruzione dei cosiddetti "percorsi istituzionali di uscita precoce dal mercato del lavoro" (Kohli *et al.*, 1991), cioè la combinazione di strumenti previdenziali, assistenziali e di protezione passiva del lavoratore che accompagnavano fuori dal mercato del lavoro i più anziani.

Questi meccanismi di regolazione dell'uscita dal mercato del lavoro sono andati progressivamente in crisi nel corso degli anni Novanta e la transizione dal lavoro alla pensione è diventato sempre più un percorso individuale rischioso. Nella congiuntura attuale, in particolare, spesso accade che il momento dell'uscita dal mercato del lavoro non coincide più con il pensionamento, segnando un fenomeno di de-sincronizzazione del corso di vita nell'età avanzata, nel più ampio quadro della destrutturazione del corso di vita ternario affermatosi nelle società industriali, (Saraceno, 2001; Abburrà, Donati, 2004), con l'emergere di nuovi rischi di esclusione sociale. La transizione diretta dal lavoro alla pensione, pur

rimanendo quella prevalente va progressivamente diversificandosi con nuovi percorsi più articolati e complessi, durante i quali si alternano e in qualche occasione si sovrappongono lavoro, inattività e assistenza. In larga misura si tratta dell'effetto della destrutturazione del mercato del lavoro con l'introduzione di elementi di flessibilità contrattuale che nel caso dei lavoratori più anziani aumentano i rischi di disoccupazione, con pochissime possibilità di rioccupazione. In alcuni casi, tuttavia, sono stati rilevati dei percorsi di rientro dei pensionati nel mercato del lavoro, il cosiddetto fenomeno della "seconda carriera" che rappresenterebbe – almeno per alcune categorie professionali – la possibilità di svolgere un'attività produttiva gratificante in contrapposizione al lavoro precedente alla pensione. La diversificazione delle transizioni verso la pensione e anche dovuta alla instabilità delle carriere nella fase finale della vita lavorativa, soprattutto per effetto dei processi di riorganizzazione produttiva delle grandi aziende che hanno "appiattito" la loro struttura attraverso processi di terziarizzazioni, esternalizzazioni e outsourcing che hanno portato quote rilevanti di lavoratori a terminare la propria carriera in altre aziende, in altri ruoli e spesso con altri regimi contrattuali, rispetto all'azienda in cui erano stati assunti. E ciò senza essere né licenziati, né riassunti, ma semplicemente per effetto di un processo di frammentazione societaria.

Questo tema in Italia non è ancora entrato nell'agenda politica degli attori pubblici competenti, centrali e locali, nonostante che a livello europeo siano state fatte alcune raccomandazioni per la crescita del tasso di occupazione per le persone di oltre 55 anni e per l'innalzamento dell'età effettiva di pensionamento. In Italia, il paese che dopo il Giappone ha il più alto indice di vecchiaia al mondo, l'approccio europeo dell'invecchiamento attivo (*active aging*), nella prospettiva specifica dell'aumento della partecipazione al mercato del lavoro dei più anziani, stenta ancora ad affermarsi tra gli attori pubblici e tra gli altri attori istituzionali che regolano il mercato del lavoro, mentre non si registra un'inversione della tendenza a marginalizzare e ad espellere i lavoratori maturi, sempre più fragili rispetto alle dinamiche di mercato. Pur non trovandosi di fronte ad un'emergenza occupazionale per i più anziani, lo scenario demografico sollecita una riflessione sulla necessità di una politica attiva di sostegno anche per questo segmento dell'offerta di lavoro, tenendo soprattutto conto che si tratta di una quota fragile ed a rischio che va progressivamente ampliandosi. Soltanto il regime di tutele dei rapporti di lavoro vigente, impedisce alle imprese di espellere massicciamente e con facilità la forza lavoro avanti con gli anni, e ciò perché i lavoratori più anziani, generalmente, hanno livelli retributivi relativamente più alti e condizioni di lavoro meglio garantite rispetto ai lavoratori più giovani. Sul versante aziendale, infatti, operano dei meccanismi di gestione delle risorse umane discriminati nei confronti dei lavoratori avanti negli anni che vanno dall'organizzazione



produttiva, ai programmi formativi, basati sullo stereotipo del lavoratore anziano come soggetto con capacità produttive non compatibili con le attuali esigenze di produttività, flessibilità e adattabilità dell'organizzazione produttiva. Per questo, la strategia prevalente delle aziende è semplicemente quella di espellere la componente più anziana della forza lavoro, o attivando programmi di prepensionamento, o in modo indiretto attraverso processi di esternalizzazione di segmenti produttivi (Molina, 2000).

A partire dalla ricostruzione analitica di questi processi – a cui è dedicata la prima parte del lavoro – la ricerca è stata sviluppata attraverso un'indagine di campo sulla transizione dal lavoro alla pensione che, seguendo la logica dello studio di caso, si è focalizzata sull'analisi delle strategie d'azione dei lavoratori più anziani dei due stabilimenti italiani Alfa Romeo, attualmente appartenenti al gruppo Fiat Auto, attivi entrambi nel settore della produzione delle automobili: lo stabilimento di Pomigliano d'Arco in provincia di Napoli e quello di Arese in provincia di Milano. Tale scelta è scaturita dalla necessità analitica di valutare, in una logica comparativa il peso di due variabili: (a) il contesto produttivo e istituzionale locale; (b) la diversa gestione delle risorse umane nei due siti produttivi in relazione anche alla congiuntura produttiva e alla fase del ciclo di vita dello stabilimento. Tale scelta è stata motivata dall'ipotesi che nella spiegazione del processo di transizione lavoro-pensione, oltre alle variabili relative all'architettura del sistema previdenziale e assistenziale e a quelle strutturali del mercato del lavoro, siano rilevanti variabili relative sia allo specifico contesto aziendale, sia a quello territoriale, soprattutto in considerazione delle profonde disuguaglianze territoriali nel modello di sviluppo italiano. La specificità dell'indagine di campo condotta rispetto a gran parte della ricerca empirica su questa tematica è proprio quella di focalizzare l'attenzione non soltanto su macro variabili strutturali e istituzionali, ma di considerarle insieme a variabili di contesto, appartenenti nello specifico alla struttura del mercato del lavoro locale e alle caratteristiche dell'organizzazione produttiva considerata, oltre a includere la prospettiva soggettiva dei lavoratori.

I lavoratori dipendenti dell'industria dell'automobile, in generale, appartengono ad un gruppo tradizionalmente a rischio di espulsione precoce dal mercato del lavoro. Infatti, come emerge da indagini sull'occupazione dei lavoratori maturi, la tipologia del lavoratore che lascia (o viene costretto a lasciare) il mercato del lavoro superati i 50 anni è rappresentato dal lavoratore maschio dipendente nell'industria manifatturiera con un livello di istruzione medio-bassa, che è una tipologia lavorativa ampiamente diffusa nel settore dell'auto. Pertanto la popolazione di riferimento dell'indagine è stata costituita dall'insieme dei dipendenti e degli ex dipendenti dei due stabilimenti considerati, appartenenti alla corte più anziana di lavoratori, quella cioè di coloro che al momento dell'indagine avevano un'età maggiore ai 50 anni. Inizialmente si era ipotizzato di scegliere la classe d'età 55-64 anni, tenendo conto delle convenzioni

statistiche internazionali (Eurostat; OECD) che identificano statisticamente con tale classe d'età i cosiddetti *older worker*. Nella pratica, però, si è verificato che la costruzione sociale del “vecchio per il lavoro” risulta molto più variabile in relazione a professionalità e qualificazione, ma anche ad interventi organizzativi o di diversa natura che riguardavano l'impresa o suoi reparti.

Dati gli obiettivi dello studio, l'indagine è stata realizzata su un campione non probabilistico di lavoratori costruito con la tecnica dello “*snowball*” a partire dall'identificazione *ex-ante* di tipologie significative di soggetti e, successivamente cercando di differenziare il più possibili i propri interlocutori in base alle biografie lavorative, fino alla saturazione graduale del campione. Le dimensioni più significative considerate per la costruzione del campione sono state: (a) la qualifica professionale (operaio, impiegato); (b) la condizione occupazionale (in attività, in mobilità, in pensione, ecc.); (c) l'ultima azienda nella quale il lavoratore è (o è stato) in attività. Non è stata inserita tra queste variabili, pur tenendola in conto, la dimensione di genere, perché la forza lavoro nell'industria dell'auto è prevalentemente maschile, fatta eccezione per i livelli medi delle attività impiegate. In conclusione sono state realizzate 39 interviste in profondità equamente distribuite tra i due siti industriali e tra le tre variabili considerate *ex ante*. Le interviste sono state finalizzate a raccogliere “racconti di vita”, focalizzati in modo particolare sulla biografia lavorativa. Le interviste sono state registrate e poi trascritte integralmente. Il testo delle interviste è stato trattato con tecniche qualitative di analisi di racconti di vita.

L'analisi, sviluppata per temi, ha sempre mantenuto un'ottica comparativa tra i lavoratori dei due stabilimenti ed è stata articolata in due parti che corrispondono a due capitoli del lavoro: il quarto e il quinto. La prima parte è stata focalizzata sui cosiddetti meccanismi di spinta e di attrazione che determinano l'uscita precoce dalla fabbrica. In questa sezione, in particolare, assumendo il punto di vista dei lavoratori intervistati, sono stati analizzati i principali fattori che condizionano i processi di uscita dalla fabbrica, individuando, da una parte, una serie di meccanismi interni agli stabilimenti e relativi alle trasformazioni organizzative, al ciclo di vita della fabbrica, ai cambiamenti del clima e delle relazioni di fabbrica; e, d'altra parte, sono stati analizzati i condizionamenti esterni al luogo di lavoro, relativi al livello e alle caratteristiche della domanda di lavoro locale e alle riforme dei meccanismi di accesso alla pensione, ma anche agli ammortizzatori sociali. In questa parte del lavoro, inoltre, in relazione all'avvicinarsi del momento del pensionamento, vengono affrontate anche questioni relative all'identità dei lavoratori, alle loro relazioni sociali e alla dimensione progettuale connessa alla fine del ciclo lavorativo e al pensionamento. La seconda parte del lavoro, invece, è focalizzata sull'esperienza dei lavoratori che, pur appartenenti alla stessa classe d'età, sono usciti precocemente dalla fabbrica. Questa sezione è basata prevalentemente sulle interviste ai lavoratori in

pensione o che sono inseriti in percorsi istituzionali di scivolamento verso la pensione. L'analisi è stata compiuta tenendo distinte quattro aree problematiche: l'esperienza dei lavoratori che prima di arrivare al pensionamento hanno attraversato un periodo in cassa integrazione straordinaria e mobilità; la tematica del lavoro dopo il pensionamento; la questione del mutamento degli equilibri familiari e relazionali affrontati dopo l'uscita dalla fabbrica; e infine l'attivismo politico e sociale nelle sue varie manifestazioni.

La transizione dal lavoro alla pensione nelle esperienze dei lavoratori intervistati si è rivelato un processo critico che soltanto marginalmente è connotato da elementi di liberazione e di autorealizzazione. L'uscita precoce dall'occupazione è percepita come una rottura del progetto biografico incentrato sulla carriera lavorativa (Sennett, 2001) che nella sua fase conclusiva era rappresentata come il momento di massima crescita e di riconoscimento aziendale. I lavoratori anziani, invece, si sono trovati ad affrontare un'incertezza crescente senza avere le risorse individuali per farvi fronte, sia sul fronte occupazionale, per il pericolo di essere espulsi in un processo di ristrutturazione, sia sul fronte previdenziale, per l'innalzamento dei requisiti di accesso alla pensione e per la riduzione del rendimento delle stesse. Sotto la spinta di questi, ma anche di altri fattori di carattere organizzativo e manageriale, i lavoratori hanno messo in campo strategie opportunistiche di uscita precoce per cercare di ridurre i rischi occupazionali e previdenziali. L'uscita dalla fabbrica, però, è segnata dalla contraddizione di aver abbandonato un lavoro soddisfacente nei contenuti, ma non può essere sostenibile per le condizioni di esercizio e per i rischi crescenti a cui era esposta la rendita pensionistica. Una volta in pensione, d'altra parte, emerge un'incapacità di impiego del tempo liberato dal lavoro in attività gratificanti. Si evidenziano, in particolare, la difficoltà da parte di chi ha incentrato la sua vita intorno al lavoro salariato ad immaginare un'esistenza oltre al lavoro. Nella congiuntura attuale, ciò è reso ancora più difficoltoso dall'assenza di solidi sistemi di ruolo socialmente accettati per gli anziani che, se è vero che tale condizione consente maggiori opportunità di autodefinizione individuale, allo stesso tempo espone il giovane pensionato al rischio di una crisi di identificazione e di relazione che comporta, nella maggior parte dei casi, la marginalizzazione in ambito domestico e alla desocializzazione progressiva.

**PARTE I**  
**ETÀ, INVECCHIAMENTO E MERCATO DEL LAVORO**

## Capitolo 1.

### *Invecchiamento e lavoro: l'uscita precoce dei lavoratori anziani dal mercato del lavoro*

#### 1.1. La portata dell'invecchiamento demografico

In gran parte dei paesi dell'Europa comunitaria è attualmente in corso un processo di invecchiamento della popolazione che, sviluppatosi a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, ha determinato una forte modificazione della struttura demografica. Quest'ultima si è andata sempre più sbilanciando verso le classi d'età più anziane per effetto congiunto dell'abbassamento dei livelli di fertilità e della costante tendenza all'aumento della vita media. Per descrivere la dinamica dell'attuale transizione demografica<sup>1</sup> Massimo Livi Bacci (1999) utilizza un modello sequenziale in cui sono individuate tre fasi corrispondenti a differenti strutture demografiche. La prima fase è caratterizzata da un equilibrio tra alta natalità ed altrettanta alta mortalità che genera come effetto una struttura della popolazione, definita "storica stazionaria" che ha una forma piramidale; la seconda fase, invece, è caratterizzata da un aumento della speranza di vita media alla nascita che permette un allargamento dalla base alla piramide delle età, costituendo una popolazione di "transizione progressiva"; la terza fase, nella quale si troverebbero le popolazioni europee, è caratterizzata da una struttura per età tendenzialmente rettangolare – definita "matura stazionaria" – e potenzialmente in declino demografico. In questa fase, infatti, all'innalzamento della speranza di vita corrisponde una tendenza alla riduzione della natalità che non permette più un rapido ricambio delle generazioni.

In termini quantitativi, una misura convenzionale dell'invecchiamento demografico è data dall'*indice di vecchiaia* (rapporto percentuale tra popolazione con 65 anni ed oltre e quella con età inferiore ai 15 anni) che, guardando ai dati EUROSTAT della tabella 1.1, mostra come tendenzialmente in tutti i paesi

---

<sup>1</sup> Per *transizione demografica* si intende "il passaggio da un regime di cosiddetta demografia naturale, caratterizzato da alti livelli di natalità e mortalità, ad uno di demografia controllata, in cui natalità e mortalità si ritrovano in situazione di equilibrio, ma su livelli molto più bassi" (De Rose 2001: 71).

dell'Unione Europea è aumentata l'incidenza relativa del numero degli anziani su quello dei giovani: in media nell'UE dal 1960 al 2000 l'indice è più che raddoppiato, in altri termini questo evidenzia che mentre nel 1960 si contavano due giovani con meno di 15 anni per ogni anziano ultrasessantacinquenne, nel 2000 si registrava un solo giovane per ogni anziano. Le proiezioni demografiche a lungo termine (grafico 1.1.) segnalano un ulteriore aumento del peso percentuale della popolazione con oltre 65 anni che nel 2050 raggiungerebbe il 30%, ma soprattutto la crescita della quota percentuale della popolazione con oltre 80 anni che, stando alle stime, dovrebbe quasi triplicare. D'altra parte, se si guarda alla piramide delle età dei paesi ad economia avanzata, piuttosto che la classica distribuzione piramidale, già oggi se ne osserva una "a fiaschetto" in cui la base (classi d'età più giovani) è ristretta, la parte centrale piuttosto allargata e la porzione terminale (classi d'età più anziane) si restringe con lentezza. Si osserva inoltre, una femminilizzazione delle classi d'età più anziane, cioè un'aspettativa di vita più alta per la popolazione femminile.

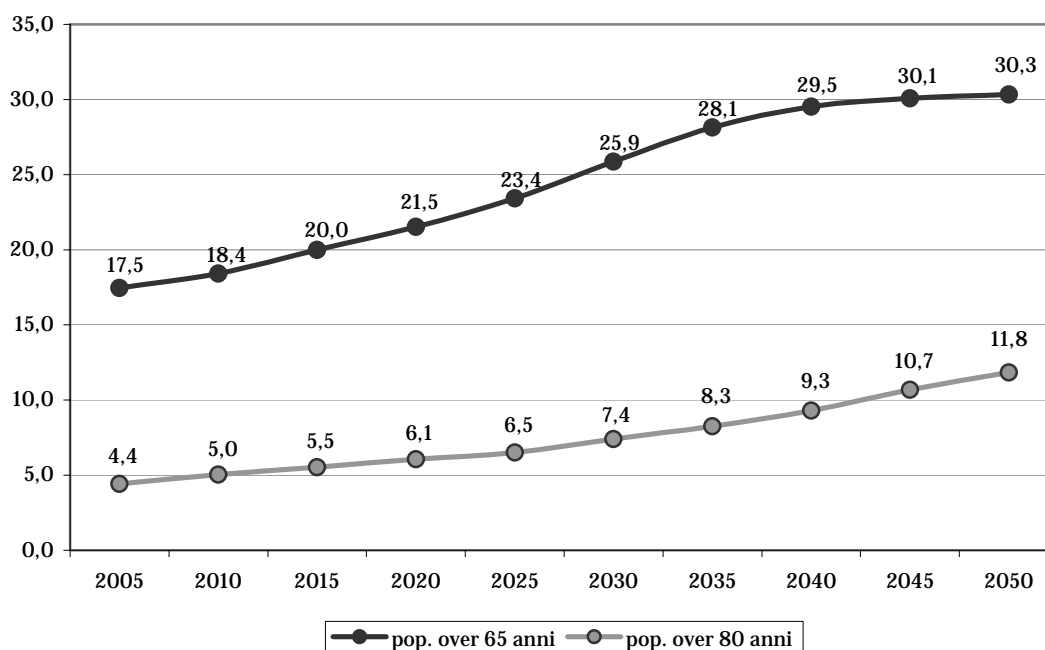
È interessante notare che l'invecchiamento sociale che coinvolge i paesi occidentali ha una duplice faccia: più anziani e meno giovanissimi. Ciò comporta che gli effetti macroeconomici in termini di spesa sociale non siano univoci, ma al contrario siano la composizione della crescita delle spesa sociale per soddisfare i bisogni dei più anziani e la contemporanea riduzione della spesa sociale diretta ai giovani (per esempio all'infanzia). Se poi si guarda al funzionamento del mercato del lavoro, si nota che il ragionamento basato sulla "favola delle culle vuote" (Mazzetti, 2003: 27-30) viene ribaltato dalle indicazioni che vengono dai dati statistici sulla disoccupazione giovanile (i "neonati alla produzione") che, al contrario, ci dice che sul mercato del lavoro ci sono "culle sovraffollate".

Tabella 1.1 – *Indice di vecchiaia nei paesi dell'UE-15. Anni 1960-2000 (valori %)*

	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Belgio	51	53	56	62	70	72	82	87	95
Danimarca	41	47	52	59	68	81	91	88	80
Germania	55	54	58	68	84	90	93	94	104
Grecia	38	28	46	50	57	64	70	89	114
Spagna	30	32	34	37	42	51	66	90	113
Francia	44	47	51	56	63	59	69	77	85
Irlanda	36	36	36	35	35	37	42	47	51
Italia	37	41	44	49	58	66	88	108	124
Lussemburgo	50	52	56	64	72	76	78	77	76
Olanda	30	33	37	42	51	61	70	72	73
Austria	56	56	57	63	75	77	85	86	92
Portogallo	27	28	32	35	43	49	64	81	100
Finlandia	23	29	36	47	58	64	69	74	81
Svezia	51	60	65	72	82	93	100	92	94
Gran Bretagna	50	52	54	59	70	78	83	81	82
EU-15	43	46	49	54	64	69	79	88	97

Fonte: EUROSTAT, *Annuaire Eurostat 2003*; nostra elaborazione

Grafico 1.1 – Percentuale di popolazione anziana nell'UE-15. Proiezioni 2005-'50



Fonte: United Nation Economic Commission for Europe, *Population Activities Unit*; nostra elaborazione.

Come evidenziato dalle statistiche internazionali (EUROSTAT e OECD), i tempi e l'intensità dell'invecchiamento sono molto diversificati tra i paesi dell'UE in virtù del fatto che, in generale, i comportamenti demografici sono fortemente condizionati dal livello di sviluppo economico e sociale. Come si può facilmente intuire, infatti, l'aspettativa di vita è maggiore in contesti dove sono migliori le condizioni igienico-sanitarie e il benessere è più diffuso. D'altra parte, l'indice di fertilità dipende dal livello di emancipazione femminile e dal sistema di ruoli di genere, più o meno favorevole alla vita attiva della donna (partecipazione al mercato del lavoro, alla vita associativa e politica, ecc.), come anche dal livello di sviluppo, qualitativo e quantitativo dei servizi di cura. Molte altre variabili istituzionale, tuttavia, concorrono a spiegare il comportamento demografico, come per esempio le caratteristiche del sistema di welfare, i modelli familiari e la struttura occupazionale.

L'Italia, pur con grandi differenze interne, è il paese dell'UE registra il più alto indice d'invecchiamento che nel 2004 era pari a 135,4<sup>2</sup>. Secondo le *Previsioni della popolazione residente*<sup>3</sup> dell'ISTAT (tabella 1.2.), tra il 2000 e il 2010, a fronte

<sup>2</sup> Elaborazioni di S. Baldi e R. Cagiano de Azevedo (2005: 115) su dati ISTAT.

<sup>3</sup> L'Istat ha predisposto lo scenario centrale delle nuove previsioni della popolazione per l'Italia, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano, per il periodo 2000-2050. La popolazione utilizzata come base per le elaborazioni è quella delle stime regionali al 1.1.2000. Le previsioni

di una evoluzione numericamente poco rilevante crescerà ulteriormente l'indice di vecchiaia che passerà da 125% nel 2000 a 146% nel 2010. Ciò sarà dovuto alla minore numerosità delle generazioni più giovani – per i bassi livelli di fecondità – ma ancor più al sensibile aumento della consistenza numerica della popolazione degli ultra65enni. In particolare, la popolazione con 75 anni ed oltre, i cosiddetti “grandi anziani”, passerà da 4,5 milioni a 5,9 milioni (+2,5%). Il processo di invecchiamento interesserà tutte le regioni, tuttavia, le differenze territoriali rimarranno sensibili: tra il 2000 e il 2010, l'incremento medio annuo della popolazione di almeno 65 anni sarà pari al 16,3 per mille a livello nazionale, mentre supererà il 20 per mille in Lombardia, Trentino-Alto Adige e Lazio, e si manterrà inferiore al 10 per mille in Liguria, Molise, Basilicata. Una minore velocità nell'aumento della popolazione anziana non implica necessariamente un minor livello di invecchiamento. Considerando sia la quota di anziani sulla popolazione totale, sia l'indice di vecchiaia, la Liguria presenterà, nel 2010, il più elevato livello di invecchiamento, mentre in Campania e in Sicilia la popolazione risulterà notevolmente più giovane della media nazionale.

Nei primi 10 anni di previsione, la popolazione in età attiva tenderà a diminuire in tutte le regioni, con una perdita di circa 800 mila unità a livello nazionale<sup>4</sup>. Il calo è più accentuato nelle regioni dell'area centro-settentrionale, in particolare in Liguria, Friuli-Venezia Giulia e Piemonte; solo in Trentino-Alto Adige e in Campania prosegue, per l'intero periodo, l'incremento della popolazione potenzialmente attiva.

Dal punto di vista del mercato del lavoro l'effetto di maggiore rilievo è il sensibile mutamento del profilo per età della popolazione, sempre più spostato verso le età mature (grafico 1.2 e 1.3). Infatti, secondo le più recenti previsioni dell'ISTAT a lungo termine si avrà un incremento sistematico della popolazione di 65 anni ed oltre (+73% tra il 2000 e il 2050), con un ritmo particolarmente accelerato intorno al 2030, quando l'onda delle abbondanti generazioni del *baby boom* si affaccerà alle età anziane. Viceversa, il numero di giovani e di adulti dovrebbe subire importanti decrementi, pari a circa il 28% della popolazione iniziale. Considerando la popolazione in età attiva, ciò corrisponderebbe ad una diminuzione di 10,7 milioni di unità dal 2000 al 2050, di cui almeno 4,5 milioni entro il 2030.

---

riguardano la popolazione residente e comprendono, per i primi 10 anni, anche una stima della quota di stranieri regolarmente residenti in Italia. Nel breve-medio periodo, le elaborazioni qui esposte rappresentano lo sviluppo della popolazione italiana ritenuto più probabile, sulla base dell'andamento recente delle principali componenti demografiche. Nel lungo periodo, aumenta progressivamente il numero ed il peso dei fattori che possono far deviare l'andamento delle componenti demografiche dalla traiettoria prevista

<sup>4</sup> Le stime vanno prese con cautela in quanto non tengono conto dei rilevanti effetti della nuova normativa che regola i flussi migratori in ingresso (legge 189/2002, cosiddetta legge Bossi-Fini) che potrebbero modificare sensibilmente il saldo migratorio nazionale e delle singole aree territoriali.



Tabella 1.2. – *Previsioni al 2010 delle variazioni demografiche per regioni e per classi d'età*

Regioni	Tasso di incremento medio annuo periodo 2000-2010 (per 1.000 abitanti)				Distribuzione percentuale			Indice di vecchiaia 2010
	Totale	Età 0-14	Età 15-64	Età 65+	Età 0-14	Età 15-64	Età 65+	
Piemonte	-0,2	3,5	-5,3	14,5	12,4	64,2	23,4	189
Valle d'Aosta	3,6	6,4	-1,1	18,9	13,0	65,6	21,4	165
Lombardia	3,0	5,2	-2,7	24,0	13,3	65,7	21,0	158
Trent.-Alto Adige	5,3	2,2	1,9	22,3	15,4	65,3	19,3	125
Veneto	3,5	5,4	-1,4	21,4	13,5	65,7	20,8	154
Friuli-Venz. Giulia	-0,2	8,1	-5,8	13,6	12,1	63,9	24,0	199
Liguria	-4,6	-0,8	-9,3	6,1	10,8	61,7	27,5	254
Emilia-Romagna	2,8	10,1	-1,6	12,2	12,0	63,9	24,1	200
Toscana	0,6	3,3	-3,2	10,8	11,9	64,0	24,1	203
Umbria	2,3	4,9	-1,2	11,2	12,5	63,3	24,1	193
Marche	3,2	4,3	-0,3	13,2	13,0	63,6	23,4	180
Lazio	2,8	2,3	-1,4	20,5	14,1	65,9	20,0	142
Abruzzo	1,9	-1,3	-0,2	11,3	13,9	64,5	21,6	155
Molise	-1,3	-7,9	-1,9	5,1	13,7	64,4	21,9	160
Campania	1,4	-7,8	0,7	17,4	17,5	66,7	15,7	90
Puglia	0,7	-6,6	-1,6	19,4	16,0	66,1	17,9	112
Basilicata	-1,4	-8,7	-2,6	9,7	15,1	65,2	19,8	131
Calabria	-1,2	-10,6	-1,8	11,7	15,7	65,8	18,4	117
Sicilia	-0,3	-8,8	-0,6	10,3	16,5	65,7	17,8	108
Sardegna	-0,7	-10,2	-3,7	22,3	13,1	68,0	18,8	143
ITALIA	1,4	-0,9	-2,1	16,3	14,1	65,3	20,6	146

Fonte: ISTAT, *Previsioni della popolazione residente* (2004).

Se nel primo decennio l'evoluzione demografica potrebbe offrire delle opportunità, con la diminuzione dei più giovani – il gruppo usualmente più sfavorito sul mercato del lavoro – e l'aumento del gruppo di età intermedie (tra i 30 e 49 anni), nel medio-lungo periodo il quadro sarà fortemente caratterizzato dal prevalere degli ultracinquantenni, che arriverebbero a costituire oltre il 38% della popolazione in età attiva negli anni intorno al 2028 (+11 punti percentuali rispetto all'anno base), quando si troveranno in questa classe di età generazioni particolarmente numerose.

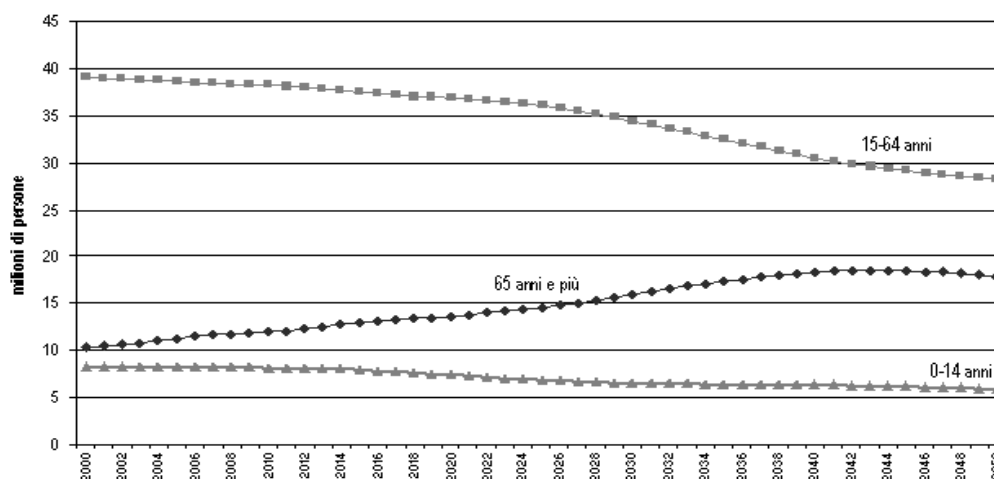
La portata dell'attuale transizione verso una forza lavoro sempre più anziana pone la necessità di analizzare l'impatto che l'invecchiamento della popolazione ha sui meccanismi di funzionamento del mercato del lavoro e sulle possibili alternative di regolazione. Non bisogna, tuttavia, enfatizzare troppo l'impatto che le variabili demografiche (dimensione della popolazione, struttura per età e genere) hanno sul funzionamento del mercato del lavoro, perché l'intreccio con altre variabili sociologiche, istituzionali ed economiche, nonché i flussi migratori, avranno un ruolo molto rilevante nel determinare le effettive dinamiche di funzionamento del mercato del lavoro, sia a livello nazionale, sia a livello locale. D'altro canto, però, non va trascurata la portata dei cambiamenti

che la transizione demografica determina nella società nel suo insieme. A tale proposito Giovanni Battista Sgritta parla di “rivoluzione inavvertita” sostenendo che “qualunque alterazione della struttura per età della popolazione è destinata a riflettersi sul sistema di regole che definisce la possibilità di agire, di scambiare, di partecipare alla vita politica, di salvaguardare i propri interessi e i rapporti all'interno della famiglia [...] L'invecchiamento demografico ha introdotto una profonda “asimmetria” tra la distribuzione dell'età e il quadro simbolico e normativo che, fino ad allora, aveva regolato i rapporti di scambio e di solidarietà tra le classi di età” (1996: 59), a cominciare dai sistemi previdenziali pubblici e, più in generale, al sistema protezione sociale.

Gran parte della letteratura affronta le implicazioni dell'invecchiamento demografico limitatamente alla questione della sostenibilità del sistema previdenziale e si confronta sui possibili interventi correttivi. Questa visione risulta estremamente riduttiva, poiché sottovaluta gli effetti più generali che l'invecchiamento sociale produce, non soltanto nella sfera economica, ma nella distribuzione sull'arco della vita del tempo del lavoro e del non-lavoro, nelle modalità di strutturare le identità in relazione alle età, nei rapporti economici e di solidarietà tra le coorti e le generazioni. L'allungamento della vita media mette in crisi il modello di organizzazione sociale delle età, strutturatosi nel corso dei cosiddetti “Trenta gloriosi” tra la fine della Seconda guerra mondiale e la metà degli anni Settanta, rimettendo in discussione il ruolo delle diverse generazioni nel sistema produttivo ed il relativo regime di protezione sociale, con il modello di solidarietà sottostante. Nel regime di regolazione fordista-keynesiano, la vecchiaia veniva rigidamente associata alla pensione e questo ha comportato che l'invecchiamento demografico venisse affrontato principalmente da un'angolatura che ne privilegiava la tematizzazione unicamente come questione previdenziale. Questo approccio, però, sottovaluta che il sistema previdenziale, come scrive Anne-Marie Guillemard, è “una cristallizzazione di accordo tra le generazioni tanto sulla ripartizione dei tempi sociali sul ciclo di vita, quanto sui profili di rischio da coprire secondo le età” (2003a: 7). In questa prospettiva, bisogna pensare all'invecchiamento demografico anche in relazione al modello di partecipazione al mercato del lavoro per età e in funzione all'avanzare dell'età.

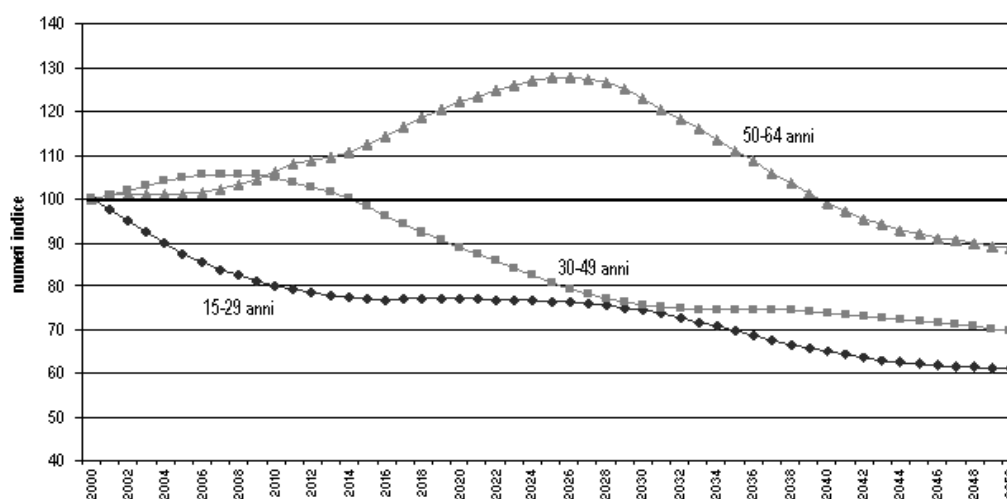
Risulta pertanto necessario considerare i mutamenti che attualmente coinvolgono i lavoratori, nei tempi di lavoro e in quelli per la vita, lungo tutto l'arco di quella che è stata individuata come la “seconda parte della carriera lavorativa” (Gaullier, 1988), superati cioè i 45-50 anni, e in particolare focalizzare l'attenzione sui processi di uscita dal mercato del lavoro, per individuare le caratteristiche emergenti delle trasformazioni in corso nei modelli di partecipazione per età, nella strutturazione del corso di vita nelle età mature, nel significato che vanno acquisendo il pensionamento e la vecchiaia.

Grafico 1.2 - *Evoluzione della popolazione italiana per classi di età. Proiezioni 2000-2050 (valori assoluti in milioni)*



Fonte: ISTAT, *Previsioni della popolazione residente*, Roma 2004. nostra elaborazione.

Grafico 1.3 - *Evoluzione della popolazione in età attiva in Italia per classi d'età. Numeri indice (base 2000=100). Proiezioni 2000-2050*



Fonte: ISTAT, *Previsioni della popolazione residente*, Roma 2004. nostra elaborazione.

## 1.2. L'invecchiamento e il lavoro

Gli andamenti demografici descritti sopra, modificando le dimensioni e la composizione della popolazione attiva, influenzano il funzionamento del mercato del lavoro, principalmente perché ne modificano le caratteristiche interne (composizione dell'offerta di lavoro) e, indirettamente, perché esercitano pressione sui sistemi previdenziali, di welfare e sulle strategie riproduttive individuali e familiari (Pugliese, 2004).

Il processo d'invecchiamento in sé non incide in modo rilevante sulle capacità lavorative, infatti, nell'espletamento di qualsiasi attività produttiva, le capacità fisiche e psichiche si modificano nel medio-lungo periodo, sia in positivo per effetto della formazione e dell'apprendimento, sia in negativo con l'usura e il deterioramento fisico. Tuttavia con il passare degli anni si manifestano più frequentemente condizioni di malattia o di cattiva salute per una concomitanza di fattori, quali il normale logorio fisico, gli effetti usuranti del lavoro e quelli derivanti dallo stile di vita, che determinano la riduzione e in alcuni casi la perdita totale delle capacità lavorative. Il livello medio-alto di scolarità favorisce stili di vita e comportamenti di prevenzione tali da comportare il mantenimento di buono stato di salute anche in età avanzata e da ridurre il tasso di mortalità. Questo aiuta a spiegare la maggiore attitudine a proseguire l'attività lavorativa da parte degli anziani con alti livelli di scolarità (Gesano, 2002), va tuttavia tenuto in considerazione che “è anche vero che a svolgere lavori nocivi sono prevalentemente soggetti provenienti da famiglie di ceto sociale medio-basso, che in molti casi non hanno avuto la possibilità di accedere agli studi superiori” (Paci, 2005: 173).

Il processo di sviluppo industriale del secondo dopoguerra, con la diffusione del lavoro alle dipendenze di imprese manifatturiere organizzate secondo i principi del modello taylorista, ha progressivamente trasformato il rapporto tra età anziana e lavoro (Graebner, 1984). Da un lato, vi è stato l'aumento della speranza di vita dovuto ai progressi igienico-sanitari; dall'altro, per effetto del carattere logorante del lavoro industriale, un numero crescente di anziani risultavano inadeguati per un sistema produttivo che richiedeva la standardizzazione delle prestazioni a livelli di produttività in genere elevati. A differenza delle società contadine nelle quali l'età era un momento del ciclo biologico di vita, con significati di regolazione della vita lavorativa limitati alla capacità fisica di compiere determinate attività<sup>5</sup>, le condizioni di lavoro

---

<sup>5</sup> Nelle società agrarie pre-industriali gli anziani potevano contare sul sostegno familiare e sulla partecipazione ai frutti di economie di sussistenza, pertanto l'invecchiamento non comporta necessariamente il ritiro dal lavoro, ma solo una graduale esenzione dalle mansioni più faticose.

industriale hanno imposto forme di regolazione più rigidamente fondate sull'età, con alternative secche tra lavoro e non lavoro e con una tendenziale marginalizzazione/espulsione delle forze di lavoro anziane (fatta eccezione per i lavoratori ad alta qualificazione e con competenze professionali elevate). Comunque, nel contesto della società industriale, i lavoratori anziani nel mercato del lavoro hanno generalmente svolto il ruolo, vivendo anche spesso le condizioni, di quelle che sono definite quote deboli della forza lavoro, secondo una forma di utilizzazione tipica del cosiddetto "esercito industriale di riserva" (Walker, 2001). In altri termini, i lavoratori anziani sono stati incoraggiati a rimanere occupati nei periodi di ripresa economica, mentre in tempi di recessioni sono stati i primi ad essere espulsi dal ciclo produttivo.

La condizione occupazione dei lavoratori più anziani peggiorano con la crisi del modello di regolazione fordista delle società industriali e l'avvento di nuove forme di organizzazione del lavoro e della produzione, anche se alcune forme istituzionalizzate di regolamentazione riguardanti i ruoli e le aspettative connesse all'età continuano a essere attive nonostante i cambiamenti radicali della organizzazione produttiva e del regime di regolazione che li aveva prodotti. Una parte degli attuali lavoratori anziani, socializzati ad un modello di corso di vita tipicamente fordista, si trova a rivedere forzatamente progetti e aspettative in una fase avanzata dell'esistenza, vivendo la condizione che Robert Castel (1995) definisce dei "naufraghi della società salariale", cioè di coloro che sono rimasti privati delle protezioni e delle certezze tipiche della società industriale e che faticano, per mancanza di risorse e capacità, ad adattarsi alle condizioni sociali del nuovo regime di regolazione flessibile.

Nella maggior parte dei paesi dell'Europa comunitaria, le ristrutturazioni industriali a partire degli anni Settanta hanno portato ad un'estensione della portata del fenomeno della marginalizzazione dei lavoratori più anziani, nonché all'utilizzo massiccio di strumentazioni di natura previdenziale per attenuare il trauma sociale dei licenziamenti. I prepensionamenti e le pensioni di invalidità, insieme ad altre forme di ammortizzatori sociali diversificati da paese a paese sono stati utilizzati in tutta Europa come strumenti per accompagnare verso l'uscita definitiva dal mercato del lavoro una quota consistente di lavoratori ultracinquantenni ancora lontani dalla soglia anagrafica per accedere alla pensione, camuffando in tal modo ampie quote di disoccupazione potenziale.

Con l'affermazione di modelli produttivi più flessibili, i lavoratori anziani hanno subito un ulteriore processo di "fragilizzazione", sia sul piano produttivo, con l'intensificazione dei ritmi produttivi<sup>6</sup> che ha determinato un bisogno di un

---

<sup>6</sup> Ronald Dore (2005) a tale proposito scrive emblematicamente che in merito alla sfruttamento delle risorse umane, i manager delle aziende esposte alla competizione internazionale, "oltre ad accrescere il numero di ore lavorate per lavoratore, [hanno] tentato di aumentare la quantità lavoro

continuo ringiovanimento della forza lavoro (Gallino, 2001), sia in termini di opportunità occupazionali per il restringimento del segmento primario del mercato del lavoro e la conseguente accresciuta competizione tra le quote deboli del segmento secondario. Il mercato del lavoro dei paesi ad economia avanzata ha conosciuto una radicale ristrutturazione: in presenza di una forte instabilità del mercato, di un'accresciuta concorrenza e di margini di profitto decrescenti, i datori di lavoro hanno sfruttato il diminuito potere sindacale e le sacche di lavoratori in eccedenza (disoccupati e sottoccupati) per promuovere regimi di lavoro e contratti di lavoro molto più flessibili (Dore, 2005).

Seguendo il modello centro-periferia della gestione delle risorse umane (Harvey, 1997; Dore, 2005), nel passaggio verso un regime di regolazione flessibile, la struttura del mercato del lavoro in relazione ai cambiamenti dell'organizzazione industriale, si articola in (a) un *nucleo* costituito da lavoratori dipendenti permanenti e a tempo pieno con una maggior sicurezza del posto di lavoro, buone prospettive di carriera e di riqualificazione professionale, e con il diritto a livelli soddisfacenti di pensione, previdenza e altri vantaggi collaterali. (b) La *periferia* che comprende due sottogruppi piuttosto diversi: (b1) il primo, è formato da dipendenti a tempo pieno dotati di capacità ampiamente disponibili sul mercato del lavoro (si tratta di impiegati, segretarie e lavoratori meno qualificati, addetti a lavori manuali o di routine); con minori possibilità di carriera, questo gruppo tende a essere caratterizzato da un'alta rotazione il che rende le riduzioni della forza lavoro relativamente facili e naturali; (b2) il secondo gruppo periferico assicura una flessibilità numerica ancora maggiore e comprende i lavoratori part-time, i lavoratori occasionali, temporanei, a contratto, i lavoratori con contratto di formazione, con una sicurezza del posto del lavoro ancora minore rispetto a quella del primo gruppo periferico (grafico 1.4).

Accettato questa visione schematica del mercato del lavoro, emerge che la tendenza più rilevante nei mercati del lavoro flessibili è rappresentata dalla riduzione del numero dei lavoratori appartenenti al nucleo e nel ricorso in misura sempre maggiore su una forza lavoro che può essere rapidamente reclutata e altrettanto rapidamente, e senza costi, liquidata in caso di difficoltà dell'impresa. La conseguenza che ci qui ci interessa sottolineare, utilizzando le parole di David Harvey, è che "certamente ciò non ha modificato in modo sostanziale i problemi, sorti negli anni sessanta, rappresentati da mercati del lavoro duali o segmentati, ma li ha rimodellati secondo una logica molto diversa. La diminuita importanza del potere sindacale ha ridotto il singolare potere dei lavoratori maschi, bianchi

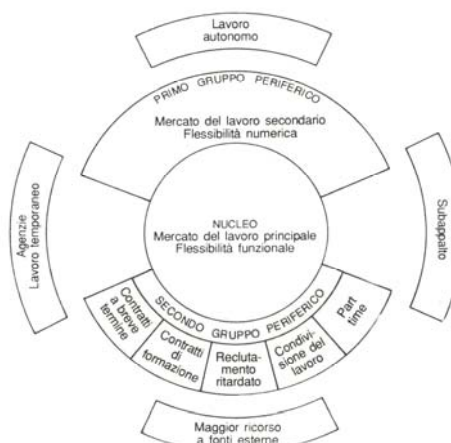
---

per ora lavorata.", seguendo due vie: (a) quella del "management ad elevata performance", cioè di aumentare la produttività attraverso l'impiego più efficiente di risorse umane; (b) quella "dell'intensificazione del lavoro", cioè le mansioni sono state ripensate per eliminare gli intervalli di tempo sprecati o non pienamente utilizzati. (2005: 30).

adulti nei mercati del settore di monopolio, ma coloro che sono esclusi da quel mercato del lavoro non raggiunto l'uguaglianza. Le nuove condizioni del mercato del lavoro hanno in generale sottolineato ulteriormente la vulnerabilità dei gruppi più svantaggiati" (1997: 189) e tra questi quello dei lavoratori più anziani.

A partire, però, dagli anni Novanta, la necessità di riequilibrio dei sistemi previdenziali da una parte, l'invecchiamento progressivo della popolazione attiva dall'altra, hanno spinto al ripensamento del rapporto tra invecchiamento e lavoro, ponendo, in particolare, la questione della maggiore partecipazione al mercato del lavoro della popolazione avanti negli anni e della posticipazione del pensionamento.

Grafico 1.4. – *Strutture del mercato del lavoro nel regime di accumulazione flessibile*



Fonte: Harvey 1997, p. 189.

### 1.3. La partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro nel quadro europeo

Pur considerando tutti i limiti connessi con la fissazione di una soglia demografica rigida per comprendere il rapporto processuale tra invecchiamento e lavoro, un quadro sufficientemente dettagliato sulla condizione occupazionale dei lavoratori anziani nell'UE emerge dall'analisi dei principali indicatori del mercato del lavoro per classe d'età e genere, e in particolare nella comparazione dei tassi specifici per la classe 55-64 anni<sup>7</sup> con quelli relativi all'intera popolazione attiva.

<sup>7</sup> La classe d'età è stata scelta in relazione alle raccomandazioni della Commissione Europea in materia di partecipazione ed occupazione dei lavoratori più anziani che sono state indicate nei

Considerando i paesi dell'Europa dei Quindici, secondo i dati EUROSTAT relativi al 2002 (tabella 1.3), il livello di partecipazione al mercato del lavoro delle persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni – i cosiddetti *older worker* – è più basso di quello relativo all'intera popolazione in età da lavoro (15-64 anni). Si tratta di un dato che non sorprende, data la molteplicità dei meccanismi che possono spingere i lavoratori, per necessità o per convenienza, ad uscire definitivamente dal mercato del lavoro. Quello che però va evidenziato è la portata della differenza tra i due indicatori, cioè la riduzione del tasso di partecipazione delle forze di lavoro quando entrano in questa classe di età. Dai dati emerge una differenza di circa 27 punti percentuali tra il tasso di attività totale (69,7%) e quello specifico per la fascia d'età 55-64 anni (42,8%).

Passando poi all'analisi dei livelli di partecipazione al mercato del lavoro per genere, le differenze tra il tasso di attività maschile e quello femminile<sup>8</sup> nella fascia d'età 55-64 anni risultano più alte rispetto a quelle che si registrano nel complesso della popolazione totale attiva. Questo significa che la ripresa del tasso di attività femminile, che comunque ha riguardato la maggior parte dei paesi considerati, non ha inciso sulla tendenza alla fuoriuscita precoce delle donne mature dalla popolazione attiva. Anche se nella seconda metà degli anni Novanta la crescita del tasso di attività ha portato dei benefici anche per le classi d'età più anziane e in particolare alla componente femminile dell'offerta. Come riportato nella tabella 2.2, infatti, il tasso di attività per la classe d'età 55-64, dal 1997 al 2002, cresce di 2,8 punti percentuali, ma se si isola la componente femminile, l'aumento del tasso di attività è stato maggiore, vale a dire di 3,7 punti.

L'aumento del tasso di attività risulta massimo in tre paesi che, per motivi diversi, vengono in generale portati ad esempio delle buone performances economiche in generale (e conseguentemente del mercato del lavoro) come l'Irlanda, o specificamente del mercato del lavoro per effetto di interventi efficaci nel campo delle politiche sociali e del lavoro come nel caso dell'Olanda e della Finlandia (Guillemard, 2003; Valenti, 2005). Anche se a questo proposito va ricordato che per questi tre casi, relativamente alla dimensione media europea, si tratta di paesi piccoli dal punto di vista demografico.

I paesi che nel 2002 fanno registrare i più alti livelli di partecipazione nella classi d'età anziane sono la Svezia (71%) e la Danimarca (60,4%); ciò non sorprende perché si tratta di paesi che hanno tra i più alti tassi di attività in Europa e che sono contraddistinti da una politica del lavoro che si intreccia virtuosamente con il sistema di protezione sociale e mira ad assicurare

---

Consigli Europei di Barcellona e Stoccolma e che hanno come gruppo target i lavoratori appartenenti alla classe d'età 55-64 anni.

<sup>8</sup> Va tenuto conto che il tasso di attività femminile per la classe d'età 55-64 anni è condizionato negativamente anche dal fatto che in alcuni paesi comunitari (Germania, Austria, Francia, Belgio, Italia) l'età legale di pensionamento è più bassa per le femmine rispetto a quella per i maschi.



un'integrazione nel mercato del lavoro, incentivando il prolungamento della vita lavorativa e intervenendo, tra l'altro, sulla tutela della salute dei lavoratori. I paesi, invece, con i più bassi tassi di attività sono il Belgio (27,8%), l'Italia (30,2%) e l'Austria (31,8%). È utile ricordare che il tasso d'attività non ci dice quante sono le persone che lavorano sul totale, ma quante sono quelle che (occupate o disoccupate) fanno parte delle forze di lavoro. Il tasso di attività specifico per la classe d'età più anziana – come è ben noto – esprime l'incidenza di quanti scelgono, forzatamente o volontariamente, di ritirarsi dal lavoro o, come nel caso delle casalinghe, di continuare a starne fuori. Per motivi diversi, anche la Gran Bretagna si colloca su livelli sensibilmente più alti della media europea, ma in questo caso, oltre che su fattori istituzionali, ciò è dovuto all'effetto delle politiche antidiscriminatorie seguite durante tutto il corso degli anni Novanta (Walker, 1997; 1999).

Diverso è invece l'andamento della disoccupazione. Per la classe di età considerata, nonostante la tendenza alla marginalizzazione dei lavoratori più anziani, essa risulta più bassa che nella popolazione in età da lavoro nel suo complesso. La differenza, tutto sommato modesta, tra i due tassi a livello di Europa dei Quindici (6,2% per la classe 55-64 anni contro il 7,7% per la popolazione 15-64) è il riflesso di notevoli differenze tra un paese e l'altro. Comunque per tutti i paesi, tranne che per la Germania e l'Austria (che per le caratteristiche istituzionali del mercato del lavoro è molto simile alla Germania), la disoccupazione degli anziani è più bassa di quella del complesso dei lavoratori. D'altronde è noto che la Germania ha sempre avuto una struttura della disoccupazione particolare, con una situazione più favorevole per i giovani rispetto a quello che accade nel resto d'Europa (Pugliese, 1993).

Guardando alle variazioni nei tassi di disoccupazione della fascia d'età 55-64 anni nel periodo 1997-2002 (tabella 1.4), si registra una riduzione di 2,7 punti percentuali che è il risultato però di andamenti contrastanti nei singoli contesti nazionali. Nella maggior parte dei paesi, infatti, l'andamento della disoccupazione nella fascia d'età 55-64 anni segue quella della disoccupazione generale. Tra i paesi che vedono ridurre la disoccupazione tra i più anziani tra il 1997 e il 2002, c'è la Finlandia che fa registrare una diminuzione di ben 6,6 punti percentuali per la classe d'età 55-64 anni, a fronte di un'accresciuta partecipazione al mercato del lavoro e all'aumento del tasso di occupazione, ad evidenziare una vera e propria ripresa occupazionale dei lavoratori più anziani. La Germania, al contrario, pur facendo registrare una consistente riduzione del tasso di occupazione dei lavoratori di 55-64 anni (-4,5 punti percentuali), ha assistito ad una fuoriuscita massiccia dei lavoratori più anziani dalle forze di lavoro, vista la pesante riduzione del tasso di attività e un trascurabile aumento del tasso di occupazione.

C'è inoltre da sottolineare che l'incidenza della disoccupazione di lungo periodo (disoccupato per più di 12 mesi) è più elevata per gli anziani che per il resto della popolazione in età lavorativa (Sestito, 2002). D'altra parte gli schemi di prepensionamento e i meccanismi di accompagnamento alla pensione spesso mascherano una quota di potenziale disoccupazione. Il caso italiano può essere emblematico sotto questo aspetto, in quanto gli ammortizzatori sociali mimetizzano statisticamente il lavoratore che, pur essendo espulso dal ciclo produttivo, non viene conteggiato tra i "disoccupati" (Carrera, Mirabile, 2000).

È per questo che anche nei documenti ufficiali si sottolinea l'importanza del tasso di occupazione dei lavoratori, vale a dire l'incidenza delle persone che effettivamente lavorano sul totale della popolazione. L'EUROSTAT, nel 2002, ha registrato che nell'Unione Europea i lavoratori più anziani nella fascia d'età 55-64 anni hanno un tasso di occupazione del 40,1%, sensibilmente più basso del valore riguardante l'intera popolazione in età da lavoro, che è pari a 64,3%. La differenza in questo caso è di 24,2 punti percentuali, leggermente inferiore a quella registrata nel caso dei tassi di attività, ed è dovuta al più modesto tasso di disoccupazione.

Non tutti i settori produttivi presentano la stessa composizione per età della forza lavoro. L'età media della forza lavoro occupata in attività agricole, artigiane e nel commercio a dettaglio è sensibilmente maggiore rispetto a quella occupata in settori come i servizi informatici, i servizi turistici, la ristorazione e la grande distribuzione. Distinguendo tra macro settori economici, emerge che in tutti i paesi dell'Unione Europea la quota di lavoratori più anziani (55-64 anni) impegnati in agricoltura è maggiore rispetto al valore relativo all'intera popolazione attiva, mentre le differenze sono meno significative considerando le attività di servizio e quelle industriali (European Commission, 2003). A livello dei singoli Paesi europei, i dati EUROSTAT riferiti al 2001, presentano una situazione molto variegata che però, dal punto di vista della composizione settoriale dell'occupazione dei lavoratori più anziani rispecchia le caratteristiche più generali della struttura occupazionale delle singole nazioni (tabella 1.5). Nel caso della Grecia e del Portogallo, per esempio, due paesi dove l'agricoltura conserva un peso occupazionale molto più alto della media europea, i dati relativi all'occupazione settoriale dei lavoratori anziani (rispettivamente 35% e 26,1%) evidenziano ulteriormente tale carattere strutturale dell'economia dei due paesi. D'altra parte, in tutti i Paesi considerati, come accade per l'intera popolazione, il settore dei servizi occupa la quota maggiore d'occupazione, con tassi di occupazione variabili compresi tra il 62% e il 65%, fatta eccezione per Grecia, Portogallo e Spagna che registrano valori più bassi. Il settore industriale, invece, ha un peso occupazionale molto più omogeneo nelle singole economie nazionali. Fatta eccezione per il Lussemburgo che in assoluto ha un'industria dal peso

relativo molto basso, e la Germania e la Spagna che, al contrario, fanno registrare tassi d'occupazione superiore al 30%, in tutti gli altri Paesi l'occupazione industriale dei lavoratori più anziani si colloca tra il 22% e il 26%.

Riprendendo uno studio recente della Commissione Europea (2003), possiamo passare ad un'analisi più fine della composizione settoriale dell'occupazione, distinguendo per sotto-settori economici e per classi d'età. Se da una parte viene confermato il peso relativo maggiore in agricoltura e pesca, emerge che i lavoratori più anziani sono sovrarappresentati anche nel settore dell'educazione. Si tratta di un dato importante, in quanto quello dell'istruzione è un settore ad alta intensità di conoscenza dall'indiscussa centralità nell'economia attuale. La quota maggiore di lavoratori della fascia 55-64 anni rimette in discussione la tesi che i lavoratori anziani siano confinati nei settori in declino e marginali, come nel caso dell'agricoltura e, in parte, per l'industria manifatturiera (Walker 2001; Contini, Fornero 2002). Al contrario, se si tiene conto degli andamenti demografici e delle attuali dinamiche socioeconomiche, emerge che in prospettiva settori come la sanità, i servizi sociali e l'istruzione saranno quelli con più alti tassi di crescita in termini di domanda di lavoro, proprio quei settori in cui ci sono maggiori possibilità occupazionali per i lavoratori anziani. Nelle attività manifatturiere la quota di lavoratori più anziani è leggermente più ridotta rispetto agli altri gruppi d'età, mentre la differenza si fa più marcata nel commercio, nella ristorazione e le attività alberghiere che sono settori con un'alta incidenza dei lavoratori giovanissimi (età inferiore ai 25 anni).

L'analisi delle variazioni dell'occupazione per settore e classi d'età nell'arco temporale 1997-2001 a livello europeo<sup>9</sup> evidenzia che nella maggior parte dei settori economici, fatta eccezione per quello manifatturiero, le variazioni dei tassi di occupazione non segnalano processi di ringiovanimento dell'occupazione attraverso l'espulsione dei lavoratori anziani del tipo "*young-in, old-out*" (Contini, Rapiti, 1994), piuttosto emergono meccanismi selettivi all'ingresso in alcuni settori che discriminano i lavoratori maturi.

Tendenze analoghe si riscontrano anche in Italia dove, però, sono soprattutto i coltivatori diretti, i piccoli commercianti o gli artigiani che, avendo conseguito una pensione minima, la cumulano con un'attività lavorativa, ma – come scrive Massimo Paci – “non possiamo nasconderci che ci troviamo di fronte qui, in gran parte, a quote di lavoratori autonomi tradizionali, privi di una base moderna di formazione. Pensare che sia possibile reperire tra questi lavoratori quella offerta di competenze di cui avremo bisogno in futuro in Italia per far fronte alle esigenze di una economia più moderna è probabilmente illusorio” (2005: 171).

---

<sup>9</sup> Dati Eurostat, *Labour Force Survey*, in European Commission (2003) capitolo 5.

**Tabella 1.3 - Principali indicatori del mercato del lavoro nei paesi dell'UE-15. Tassi specifici per classi d'età e genere. Anno 2002**

	Tasso di attività						Tasso di occupazione						Tasso di disoccupazione					
	Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni			Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni			Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni		
	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M
Austria	31,8	21,5	42,9	73,0	66,0	80,1	30,0	20,9	39,8	69,3	63,1	75,7	5,8	3,0	7,3	4,3	4,5	4,1
Belgio	27,8	18,4	37,6	64,7	56,2	73,1	26,7	17,6	36,1	59,9	51,4	68,2	4,0	3,9	4,0	7,3	8,2	6,6
Danimarca	60,4	52,9	67,0	79,6	75,5	83,6	57,8	50,4	64,5	75,9	71,7	80,0	4,2	4,8	3,8	4,5	4,6	4,4
Finlandia	52,1	51,2	53,0	74,9	72,8	77,0	47,8	47,2	48,5	68,1	66,2	70,0	8,2	7,8	8,5	9,1	9,1	9,1
Francia	36,7	31,9	41,8	69,1	62,7	75,7	34,8	30,6	39,3	63,0	56,7	69,5	5,1	4,1	6,0	8,8	10,0	7,7
Germania	43,0	33,9	52,3	71,5	64,2	78,7	38,4	29,9	47,1	65,3	58,8	71,7	10,7	11,7	9,9	8,6	8,4	8,7
Gran Bretagna	55,4	45,7	65,4	75,6	68,3	82,7	53,5	44,7	62,6	71,7	65,3	78,0	3,4	2,4	4,2	5,1	4,5	5,6
Grecia	41,4	25,5	58,1	63,1	50,1	76,6	39,7	24,4	56,0	56,7	42,5	71,4	3,9	4,5	3,7	10,0	15,0	6,6
Irlanda	49,3	31,6	66,7	68,4	57,8	79,0	48,1	30,8	65,1	65,3	55,4	75,2	2,5	2,5	2,5	4,4	4,0	4,6
Italia	30,2	18,1	43,0	61,1	47,9	74,3	28,9	17,3	41,3	55,5	42,0	69,1	4,1	4,4	4,0	9,0	12,2	7,0
Lussemburgo	28,3	18,6	37,9	65,5	53,7	77,1	28,3	18,6	37,9	63,7	51,6	75,6	0,2	0,0	0,2	2,8	3,9	2,1
Olanda	43,3	30,6	55,8	76,5	68,3	84,5	42,3	29,9	54,6	74,4	66,2	82,4	2,1	2,2	2,1	2,7	3,0	2,5
Portogallo	52,9	43,5	63,5	72,1	65,0	79,5	50,9	41,9	61,2	68,2	60,8	75,9	3,7	3,7	3,8	5,1	6,1	4,2
Spagna	42,7	24,4	62,2	66,0	52,8	79,0	39,7	22,0	58,6	58,4	44,1	72,6	7,0	9,8	5,9	11,3	16,4	8,0
Svezia	71,2	68,2	74,3	77,6	75,8	79,4	68,0	65,6	70,4	73,6	72,2	74,9	4,5	3,8	5,2	4,9	4,5	5,3
EU-15	42,8	32,5	53,4	69,7	60,9	78,4	40,1	30,5	50,1	64,3	55,6	72,8	6,2	6,2	6,1	7,7	8,7	6,9

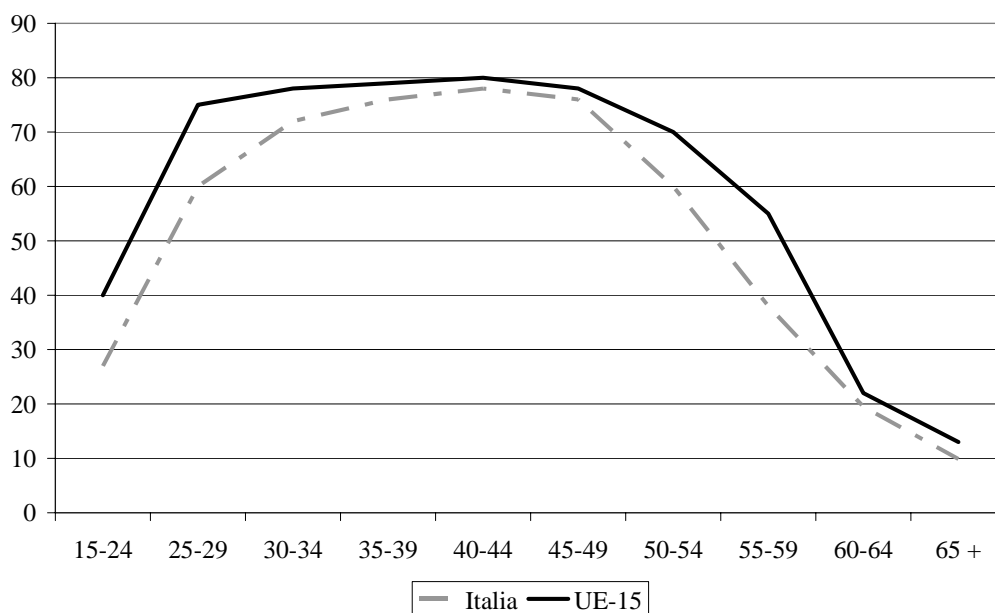
Fonte: EUROSTAT, *Labour Force Survey 2002*; nostra elaborazione.

Tabella 1.4 - *Variazioni dei principali indicatori del mercato del lavoro nei paesi dell'UE-15, classi d'età e genere. Anni 2002-1997*

	Variazione del tasso di attività						Variazione del tasso di occupazione						Variazione del tasso di disoccupazione					
	Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni			Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni			Pop 55-64 anni			Pop 15-64 anni		
	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M	Tot	F	M
Austria	2,3	4,2	0,4	2,0	4,4	-0,3	1,5	3,7	-0,8	1,4	4,5	-1,4	1,4	0,6	2,1	-0,1	-0,9	0,4
Belgio	4,7	4,9	4,3	2,0	3,4	0,7	4,6	4,7	4,4	3,1	4,9	1,1	-0,7	-0,2	-1,0	-1,9	-3,7	-0,7
Danimarca	5,4	9,4	0,8	-0,3	0,7	-1,2	6,1	10,1	1,8	1,0	2,6	-0,5	-1,8	-2,5	-1,5	-0,7	-1,6	0,0
Finlandia	10,3	11,9	8,6	2,5	3,5	1,5	11,9	13,4	10,3	4,6	5,8	3,5	-6,6	-7,6	-5,7	-3,6	-3,9	-3,2
Francia	5,2	4,7	5,6	1,0	1,5	0,5	6,1	5,8	6,4	3,4	4,2	2,5	-3,0	-4,0	-2,1	-3,0	-3,7	-2,5
Germania	-1,9	-0,8	-2,9	0,9	2,4	-0,6	0,3	1,2	-0,4	1,6	3,5	-0,2	-4,5	-5,5	-3,8	-1,1	-2,0	-0,4
Gran Bretagna	3,9	5,7	2,0	0,2	1,1	-0,8	5,2	6,2	4,2	1,7	2,1	1,3	-2,8	-1,3	-3,6	-1,8	-1,3	-2,1
Grecia	-0,9	0,2	-3,0	1,8	3,6	-0,6	-1,3	-0,2	-3,1	1,6	3,2	-0,7	0,8	1,7	0,4	0,2	-0,2	0,2
Irlanda	6,3	8,7	3,9	4,3	6,7	1,9	7,3	8,4	6,2	7,5	9,1	6,1	-3,7	-3,2	-3,9	-5,5	-5,9	-5,3
Italia	1,0	2,6	-1,0	2,9	4,4	1,1	0,8	2,5	-1,0	4,2	5,6	2,8	-0,3	0,1	-0,4	-2,6	-3,9	-1,9
Lussemburgo	4,2	5,6	2,3	3,9	6,6	1,4	4,4	5,7	2,5	3,8	6,3	1,3	-0,6	-1,3	-0,4	0,1	0,0	0,1
Olanda	10,2	9,7	10,4	4,5	6,5	2,6	10,3	10,0	10,4	6,3	8,8	3,9	-0,9	-2,8	-0,1	-2,2	-3,6	-1,2
Portogallo	2,9	6,5	-1,8	1,9	3,3	0,3	2,3	6,0	-2,3	3,0	4,6	1,0	0,2	0,2	0,1	-1,7	-1,5	-1,9
Spagna	5,6	4,8	6,2	5,6	7,4	3,6	5,6	3,8	7,3	9,1	9,7	8,2	-1,1	2,6	-2,6	-5,7	-7,0	-5,1
Svezia	4,8	4,8	4,6	1,1	1,8	0,4	5,5	5,1	5,9	4,1	4,5	3,7	-1,2	-0,9	-1,3	-5,0	-5,0	-4,9
EU-15	2,8	3,7	1,7	2,0	3,3	0,6	3,7	4,4	2,8	3,6	4,8	2,2	-2,7	-3,0	-2,5	-2,3	-2,9	-2,0

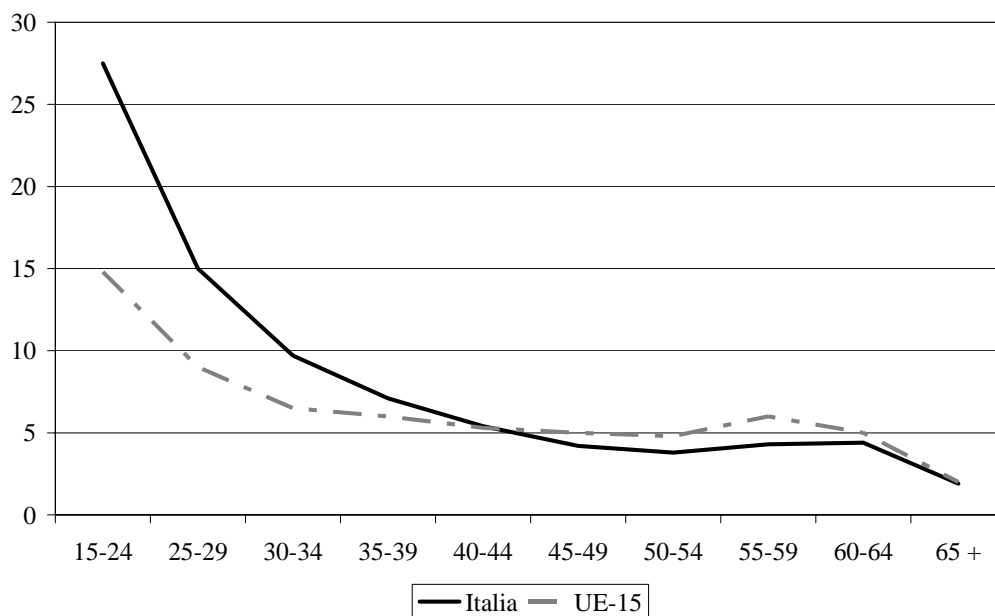
Fonte: EUROSTAT, *Labour Force Survey 2002*; nostra elaborazione.

**Grafico 1.5 - Tassi di occupazione specifici per classi d'età in Italia e nell'Unione Europea. Anno 2002**



Fonte: EUROSTAT, *Labour Force Survey*; nostra elaborazione.

**Grafico 1.6 – Tassi di disoccupazione specifici per classi d'età in Italia e nell'Unione Europea. Anno 2002**



Fonte: EUROSTAT, *Labour Force Survey*; nostra elaborazione.

Tabella 1.5 - *Composizione settoriale dell'occupazione dei lavoratori d'età 55-64 anni. Anno 2001; valori percentuali*

	Agricoltura	Industria	Servizi
Austria	11,8	25,2	63,0
Belgio	3,5	20,6	75,9
Danimarca	5,0	23,2	71,8
Germania	3,6	31,1	65,3
Gran Bretagna	1,9	25,1	73,0
Grecia	35,0	19,6	45,3
Finlandia	8,3	25,3	66,4
Francia	7,1	22,9	70,0
Irlanda	13,1	22,4	64,5
Italia	9,2	25,6	65,2
Lussemburgo	3,6	19,8	76,5
Olanda	4,9	22,1	73,0
Portogallo	26,1	22,9	51,0
Spagna	11,4	30,2	58,4
Svezia	3,2	22,4	74,5
UE 15	9,8	23,9	66,3

Fonte: EUROSTAT, *Labour Force Survey*, nostra elaborazione

Focalizzando l'analisi sul mercato del lavoro italiano, si nota che a partire dal cinquantesimo anno di età – cioè molto prima del 65 anno e comunque ad un'età inferiore a quella socialmente considerata “giusta” per andare in pensione<sup>10</sup> – c'è una drastica riduzione della partecipazione al mercato del lavoro. Il fenomeno è lo stesso registrato per l'Europa nel suo complesso, soltanto che in Italia risulta più accentuato. D'altra parte, però, il dato medio esprime situazioni diverse tra di loro e in particolare forti differenze territoriali e di genere. La condizione periferica delle donne nel mercato del lavoro in Italia, infatti, è molto più grave che in Europa (Reyneri, 2002). Basti pensare che nel 2002 il tasso di attività femminile per le donne di età superiore ai cinquantacinque anni è del 18,1% contro un valore medio europeo del 32,5%. In compenso, per i maschi la distanza rispetto al valore europeo è molto più modesta e comunque nelle classi di età centrali (fino a cinquanta anni) il tasso di attività maschile è addirittura più alto che nella media europea: esso si colloca nelle classi di età centrali sopra il 90%, contro valori prossimi al 60% per le donne. Ciò riflette il carattere patriarcale (incentrato sul lavoratore maschio *breadwinner*) del modello occupazionale mediterraneo e in particolar modo di quello italiano.

Le analisi congiunturali sull'andamento del mercato del lavoro italiano evidenziano un relativo aumento dell'occupazione nelle fasce d'età più anziane,

<sup>10</sup> Riprendiamo la nota tesi di Robert M. Solow (1994) sul mercato del lavoro come istituzione sociale, il cui funzionamento dipende da quanto ritenuto accettabile dalle diverse parti in causa nelle relazioni che interessano i diversi aspetti dell'occupazione (Reyneri, 2002).

sia per le donne che per gli uomini. Ciò è dovuto, come rileva l'ISTAT (2004b), sia a fattori di ordine demografico, sia alle modifiche in senso restrittivo dei meccanismi di accesso alla pensione sommati all'allentamento del divieto tra pensione e altri redditi da lavoro, generando quello che è stato definito "effetto mancata uscita" dei lavoratori più anziani: "l'aumento su base annua dell'occupazione si deve soprattutto al contributo fornito dagli ultracinquantenni: nella classe di età 50-59 anni, in particolare, il numero di occupati è cresciuto di 152 mila unità rispetto a un anno prima, vale a dire circa i due terzi dell'incremento totale. Oltre al concorso di fattori demografici, con la presenza nella popolazione occupata del più consistente numero dei nati a cavallo degli anni Cinquanta, l'ipotesi che emerge sarebbe quella di una progressiva maggiore permanenza degli individui di età più avanzata nella condizione di occupato. Tale fenomeno potrebbe essere stato alimentato dalla costante riduzione delle uscite dall'occupazione verso la pensione, avviatasi nel 1998 e accentuatasi nel periodo più recente, a sua volta determinata dal graduale innalzamento dei requisiti di accesso alla pensione (legge n. 335/95; legge n. 449/97) e dall'allentamento del divieto di cumulo tra pensioni e altri redditi (Finanziaria 2003). A valle di questo processo si riscontra una ricomposizione delle forze di lavoro in favore delle classi di età più avanzate" (ISTAT 2004b: 213). Oltre all'effetto del graduale innalzamento dei requisiti per l'accesso alla pensione, l'aumento del tasso di occupazione nella classe 55-64 anni sarebbe anche dovuto, secondo Marano e Sestito (2004), al fatto che le nuove coorti di lavoratori più anziani hanno maturato minori livelli contributivi, poiché da una parte hanno vissuto un periodo più lungo di formazione rispetto alla generazione precedente, e dall'altra sono state coinvolte dalla diffusa disoccupazione giovanile degli anni Settanta e Ottanta.

Queste tendenze, tuttavia, per ora non sono così nette da segnare un'inversione di rotta nei processi che riguardano i lavoratori più anziani: in Italia, infatti, tra gli anziani la quota degli occupati è bassa e inferiore a quella europea; inoltre ci sono meno persone presenti sul mercato del lavoro, giacché molti ne sono usciti in quanto lavoratori scoraggiati; infine, tra i lavoratori anziani la disoccupazione è relativamente modesta, poiché quest'ultimo fenomeno è notoriamente concentrato nelle classi d'età più giovanili. Questo è un aspetto caratteristico della disoccupazione italiana: per più di un quarto di secolo alti tassi di disoccupazione e bassi tassi di occupazione in Italia sono stati fenomeni che hanno riguardato i giovani, le donne, e in particolare le giovani donne, con una concentrazione degli aspetti più gravi nelle regioni meridionali, costituendo "il modello italiano di disoccupazione" (Pugliese, 1993; 1996).

Il paradosso è che di recente – proprio in rapporto a una riduzione del tasso di disoccupazione – ci sia stato un incremento significativo della disoccupazione



tra gli adulti. Dieci anni addietro i tassi di disoccupazione erano molto bassi, quasi trascurabili tra gli ultracinquantenni; ora il quadro è mutato e la disoccupazione tra i lavoratori più anziani è significativa e tende ad aumentare. Negli ultimissimi anni si è registrato una riduzione della disoccupazione per i giovanissimi (che rimane comunque altissima e molto più alta che nella media europea) a fronte di un incremento della disoccupazione classica, cioè quella degli adulti con precedenti lavorativi e, cosa ancora più preoccupante, dei lavoratori anziani. Questi processi riguardano anche lavoratori che una volta erano parte delle fasce forti del mercato del lavoro. Questo fenomeno è stato interpretato come un segnale di crisi del “modello familistico del mercato del lavoro italiano”. Scrivono, infatti, Marco Biagioli, Emilio Reyneri e Gilberto Seravalli che, oltre all’indebolimento della solidarietà tra le generazioni nella famiglia, “un altro segnale di crisi è dato dai fenomeni di disoccupazione adulta: maschi over 50 anni con una qualifica obsoleta o donne che cercano invano di rientrare nel mercato del lavoro perché la famiglia si è rotta. Costoro costituiscono le nuove fasce deboli, in condizioni peggiori di quelle giovani” (2004: 303).

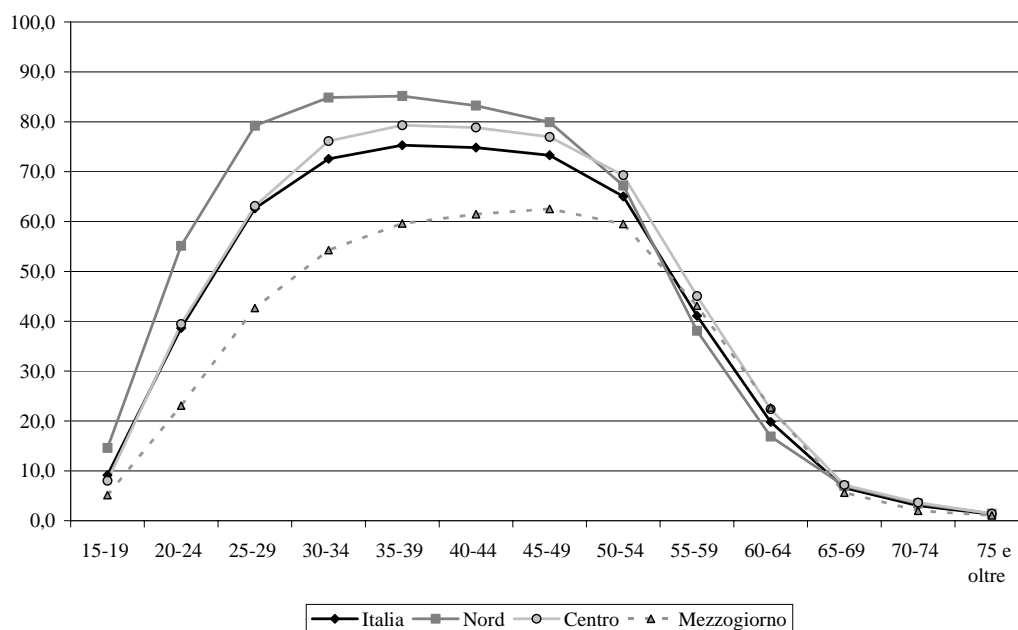
In Italia la riduzione dell’occupazione nelle grandi imprese è avvenuta a discapito soprattutto dei lavoratori anziani (Contini, Rapiti, 1994; Malpele, Villosio, 2000), quelli che tradizionalmente erano stati maggiormente difesi dal sistema di relazioni industriali e dalle regole non scritte che avevano caratterizzato il funzionamento del mercato del lavoro incentrato intorno al maschio *breadwinner*. I tassi di attività in Italia sono stati tradizionalmente molto elevati per i maschi adulti, anche nel Mezzogiorno e anche in periodi di difficoltà del mercato del lavoro, ma a partire dalla crisi della prima metà degli anni novanta e con i processi di deindustrializzazione, difficoltà delle grandi imprese e *downsizing*, si è assistito alla comparsa della disoccupazione maschile adulta. All’interno di questa componente della disoccupazione, la quota più problematica diventa quella dei lavoratori più anziani, soprattutto con bassi livelli di scolarizzazione e qualificazione professionale, le cui possibilità di reingresso nel lavoro dipendente “emerso” sono estremamente limitate, come scrivono emblematicamente Bruno Contini ed Elsa Fornero, “gli anziani hanno minori probabilità di diventare disoccupati rispetto alla media, ma se lo diventano hanno allora maggiori probabilità di restare in questo *status* per un lungo periodo” (2002: 7) e ciò è anche evidenziato dalla loro maggiore permanenza nelle liste di mobilità. Il problema delle difficoltà di impiego di questa categoria di lavoratori si è fatto sempre più chiaro ed evidente negli ultimi anni, acuito da una spinta all’uscita involontaria dal lavoro, ancor prima della possibilità di potere andare in pensione, con un’unica alternativa rappresentata dalla possibilità di uscire definitivamente dal mercato del lavoro.

**Tabella 1.6 - Principali indicatori del mercato del lavoro italiani per età e ripartizione geografica. Anni 1997 e 2003**

Classi di età	Nord			Centro			Mezzogiorno			Italia		
	1997	2003	Var. 97-03	1997	2003	Var. 97-03	1997	2003	Var. 97-03	1997	2003	Var. 97-03
Tassi di attività												
55-64	25,2	27,9	2,7	33,0	34,3	1,3	33,0	35,2	2,2	29,2	31,5	2,3
65 e oltre	4,1	3,6	-0,5	4,3	1,3	-0,6	3,6	2,8	-0,8	4,0	3,4	-0,6
Totale (15 e oltre)	50,4	52,4	2,0	47,4	49,7	2,3	42,9	44,0	1,1	47,2	49,1	1,9
Tassi di occupazione												
55-64	24,4	27,2	2,8	32,0	33,4	1,4	30,8	32,8	2,0	28,0	30,3	2,3
65 e oltre	4,0	3,6	-0,4	4,1	3,6	-0,5	3,4	2,7	-0,7	3,8	3,3	-0,5
Totale (15 e oltre)	47,2	50,7	3,5	42,8	46,5	3,7	33,8	36,2	2,4	41,7	44,8	3,1
Tassi di disoccupazione												
55-64	3,2	2,3	-0,9	3,2	2,4	-0,8	6,4	6,6	0,2	4,3	3,8	-0,5
65 e oltre	3,1	1,6	-1,5	4,1	1,4	-2,7	5,6	5,1	-0,5	11,7	8,7	-3,0
Totale (15 e oltre)	6,3	3,8	-2,5	9,8	6,5	-3,3	21,3	17,7	-3,6	4,0	2,5	-1,5

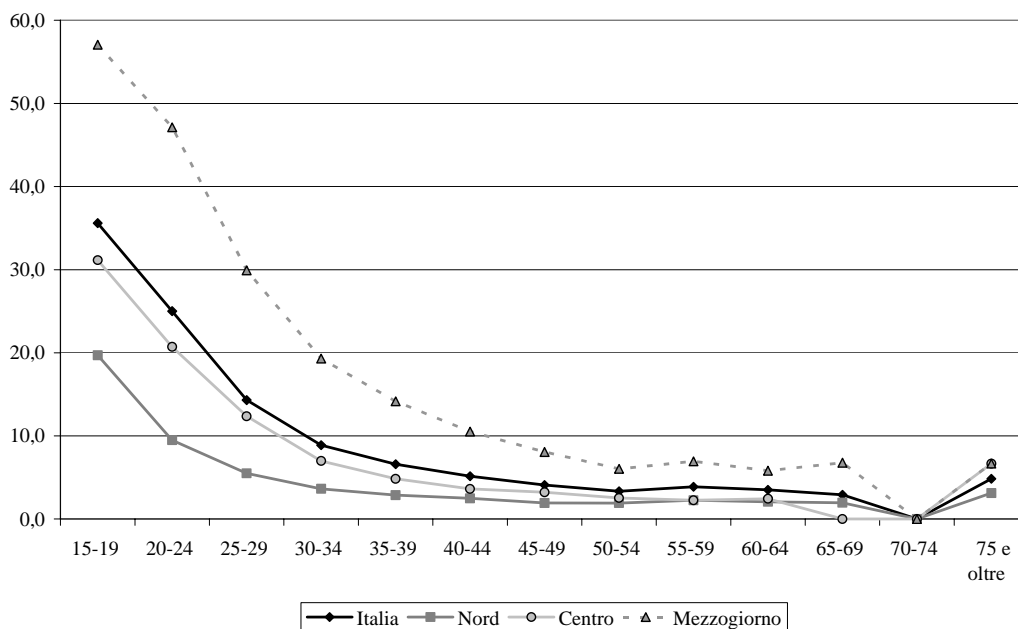
Fonte: ISTAT, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma, 2004; nostra elaborazione

**Grafico 1.7 – Tassi di occupazione specifici per classi d'età e ripartizioni geografiche. Anno 2003**



Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma 2004. Nostra elaborazione.

**Grafico 1.8 – Tassi di disoccupazione specifici per classi d'età e ripartizioni geografiche. Anno 2003**



Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma 2004. Nostra elaborazione.

## 1.4. Le imprese di fronte all'invecchiamento della forza lavoro

A fronte dell'invecchiamento progressivo della forza lavoro e degli interventi normativi tesi a prolungare le carriere lavorativa elevando l'età di pensionamento, la struttura produttiva, in linea generale, è ancora largamente organizzata per funzionare con una popolazione attiva più giovane di quella attuale e, in prospettiva, molto più giovane di quella del prossimo decennio<sup>11</sup>.

Dagli studi sulle strategie di gestione delle risorse umane delle imprese europee emergono modalità d'approccio alla questione dell'invecchiamento della forza lavoro molto variabili, sia in considerazione dei diversi contesti istituzionali nazionali, sia in risposta agli andamenti di mercato e alle pressioni competitive internazionali (Marquié *et al.*, 1998). Le analisi della *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* (2003) realizzate a più riprese durante gli anni Novanta (1991, 1995 e 2001) su un numero molto ampio di casi aziendali, evidenziano in particolare che secondo i meccanismi prevalenti d'organizzazione del lavoro legati alle differenze di età: (a) la riduzione della manodopera più giovane e il suo livello più alto di formazione, hanno portato ad una concentrazione delle attività lavorative fisicamente più stressanti<sup>12</sup> sulla fascia intermedia di lavoratori (35-44 anni), mentre i lavoratori più anziani, che attualmente svolgono mansioni meno pesanti, saranno gradualmente sempre più coinvolti in questo tipo di attività; (b) le fasce di età centrali e soprattutto quelle anziane (maggiore di 50 anni) sono sistematicamente sotto-rappresentate nelle attività lavorative polivalenti che prevedono l'utilizzo delle nuove tecnologie, soprattutto dei sistemi informatici e telematici (ICT).

Dal punto di vista della cultura aziendale, l'anzianità non rappresenta più un valore né un principio di gestione della forza lavoro. Il modello del passato di valorizzazione dell'anzianità sembra demolito nella sua globalità, e soprattutto privato della sua coerenza interna, sebbene sopravvivano alcuni degli elementi che lo avevano caratterizzato (Molina, 2000). Si pensi, per esempio, al sistema di avanzamento salariale in base all'età che ha motivato i lavoratori più giovani nel lavorare duramente in cambio della speranza di salari più alti a fine carriera. Contemporaneamente, questo sistema di incentivi salariali connessi all'età ha

---

<sup>11</sup> Dallo studio della *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* (2003) emerge un modello dominante di organizzazione del lavoro incentrato su nozione idealtipica del lavoratore normale, cioè un maschio, dall'età di circa 25 anni, senza problemi di salute e nel pieno delle sue capacità psico-motorie. Nel disegnare l'architettura delle organizzazioni non sono, quindi, contemplate le esigenze delle donne, degli anziani e delle persone a capacità ridotte, il cui impiego necessita un intervento *ex-post* sull'organizzazione.

<sup>12</sup> La pesantezza fisica dell'attività lavorativa è valutata sulla base di a) lo sforzo fisico necessario (carichi pesanti, posizione di lavoro stressante, ripetitività della mansione, livello di vibrazioni) b) l'irregolarità dell'orario di lavoro e l'incidenza del lavoro notturno; c) ritmi di lavoro.

rafforzato il senso di lealtà all'impresa tra i lavoratori più anziani con una esperienza acquisita sul lavoro. Questo sistema sembra aver avuto la sua maggiore efficacia in presenza di una forza lavoro relativamente giovane e nella prospettiva di carriere stabile e di lungo periodo, nell'ipotesi di una produttività crescente (Nadel, Richard 1999). La rottura dell'equilibrio fordista che si basava sul sistema di convenienze reciproche ha quindi creato scompensi nelle aspettative dei dipendenti, ma ha anche privato le imprese di strumenti di efficaci incentivazione di motivazione del personale. Per usare le parole di Maurizio Ambrosini e Gabriele Ballarino (2000), ci troviamo di fronte a un "patto da riscrivere" tra imprese e lavoratori in un mercato del lavoro segnato da maggiore mobilità occupazionale, da un'accresciuta flessibilità lavorativa e da una sempre maggiore frammentazione contrattuale e retributiva.

Nel contesto italiano, da un'indagine condotta dalla Fondazione Giovanni Agnelli in 22 grandi aziende italiane (Molina, 2000), emerge che la propensione ad espellere i lavoratori più anziani può essere ricondotta a due principali fattori. Il primo sarebbe connesso alla velocità del cambiamento tecnologico: lo status del lavoratore anziano è inversamente proporzionale alla velocità del cambiamento tecnologico e organizzativo della sua azienda o di una sua area funzionale. Ciò dipende dal fatto che l'innovazione tecnologica riduce il valore dell'esperienza lavorativa "sul terreno". Dalla ricerca emerge che "È plausibile ritenere che la variabile fondamentale, che media il potenziale conflitto tra anzianità e competenze [...], sia la velocità del progresso tecnologico e organizzativo. Laddove il progresso tecnologico è presente, senza tuttavia essere eccessivamente dinamico, [...] i due criteri riescono a convivere. Anzianità e competenze vanno in parallelo anche nelle aree in cui l'aggiornamento professionale è inevitabilmente continuo. Nelle imprese tecnologicamente e organizzativamente avanzatissime tende invece a stabilirsi un rapporto inverso tra anzianità e competenze, con tutte le conseguenze che ciò comporta in termini di obsolescenza dei lavoratori e di erosione dei loro livelli di impiegabilità, all'interno dell'azienda e sul mercato." (2000: 135). Nei settori dove è più elevato il rapporto tra capitale umano e quello fisico nella produzione di valore, ciò accade perché le aziende strategicamente scelgono di recuperare l'obsolescenza delle competenze attraverso l'accelerazione del turnover e, quindi, in un regime di progressiva deregolamentazione del mercato del lavoro piuttosto che *produrre* le competenze che gli necessitano, trovano maggiormente conveniente *acquistarle* dal mercato<sup>13</sup> (Biagioli *et al.*, 2004).

---

<sup>13</sup> Come spiegano Biagioli *et al.* "se le imprese non garantiscono più il posto di lavoro, è razionale per i lavoratori cercare di espropriare l'impresa del capitale di competenze investito su di loro. Allora avviene che, da una parte, le imprese devono investire sempre più nella formazione delle competenze, per far fronte alla convulsa dinamica delle innovazioni. Ciò significa costruire un'organizzazione del lavoro che consenta ai propri lavoratori di imparare molto e in fretta, per

Il secondo fattore riguarda il ciclo economico. In periodi di ciclo economico positivo i lavoratori anziani vengono valorizzati, mentre nelle congiunture negative, in assenza di adeguati strumenti di flessibilizzazione del rapporto di lavoro, gli stessi lavoratori vengono spinti all'uscita precoce, integrando l'utilizzo degli ammortizzatori sociali disponibili con i margini di manovra offerti dalla normativa previdenziale. Dalla ricerca, infatti, viene evidenziato che "nelle fasi in cui le imprese sono state costrette ad operare importanti dismissioni di personale, la condizione di anziano si è tradotta in una sorta di naturale «candidatura all'uscita» [...] tale prassi non ha costituito l'eccezione, bensì la norma" e questo orientamento ha determinato che "le dismissioni del personale sono state anagraficamente selettive: ogniqualevolta un'azienda ha dovuto ridurre il personale, la disponibilità di particolari ammortizzatori sociali favorevoli al prepensionamento ha decisamente orientato la scelta dei tagli verso una certa fascia d'età" (Molina, 2000: 148 e 126).

Come conseguenza delle uscite precoci, tra lavoratori e datori di lavoro si sono consolidate reciproche aspettative sull'anticipazione del momento del pensionamento rispetto all'età legale. Le uscite anticipate dal mercato del lavoro, inoltre, hanno concorso a consolidare gli stereotipi negativi sui lavoratori anziani e ad alimentare comportamenti discriminatori e questo è stato riscontrato anche da recenti analisi sulla collocazione dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro, che hanno evidenziato che le persone oltre una certa soglia d'età subiscono una discriminazione che ostacola la partecipazione al mercato del lavoro e riduce le opportunità di occupazione (Walker, 1999; Isfol, 2002). La discriminazione in base all'età può essere definita come un trattamento differenziato e penalizzante, basato su un insieme di pregiudizi, credenze e stereotipi negativi riguardo alle persone anziane. In alcuni casi la discriminazione in base all'età ha una forma diretta o formale, come quando si impongono delle barriere d'età per l'assunzione; in altri casi, invece, operano meccanismi discriminanti indiretti o informali cioè nei casi in cui i criteri e i requisiti richiesti per certe attività sono difficilmente posseduti dalle persone anziane. Nonostante le ricerche empiriche abbiano da tempo indicato chiaramente che la capacità di rendimento e di innovazione dipende meno dall'età biologica e molto di più dal fatto che si sia inseriti o meno in un contesto che promuove o frena il percorso individuale professionale, lavorativo e di vita (Buck, 1999), i lavoratori più avanti con gli anni vengono, normalmente, associati ad uno stereotipo negativo, secondo il quale essi sarebbero meno efficienti e dotati di minori capacità d'innovazione. Spesso,

---

essere in grado di rendere in tempi rapidi più di quello che costano. Dall'altra parte, un numero sempre maggiore di imprese concorrenti può sfruttare tale sforzo sottraendo loro lavoratori già formati, che possono pagare di più perché non ne hanno sostenuto i costi di formazione" (2004: 294-295).

dietro la stigmatizzazione della componente anziana c'è un sistema di convenienze delle imprese che in questa fase di deregolamentazione del mercato del lavoro (Dore, 2005) sono sia di carattere economico, soprattutto legate al costo del lavoro e alle garanzie contrattuali, sia di carattere politico-sindacale<sup>14</sup>, cioè connesse al livello di conflittualità e alla disponibilità all'adattamento alle esigenze aziendali<sup>15</sup>.

I processi di discriminazione aziendali sono particolarmente rilevati anche nell'ambito della formazione, "nonostante un generale riorientamento verso l'apprendimento nel corso dell'intera vita, i lavoratori più anziani sono sottorappresentati nei programmi di formazione addizionale" (ISFOL 2002: 33) sia per scelte aziendali, sia in molti casi per demotivazione dei lavoratori. Le ricerche sugli orientamenti delle imprese rilevano che i datori di lavoro ritengono che sia più difficile e meno conveniente formare i lavoratori maturi, perché i ritorni economici dell'investimento in formazione sono limitati nel tempo e relativamente inferiori rispetto a quelli ottenibili investendo sui giovani<sup>16</sup> (Walker, 2001; Contini, Fornero, 2002; Morlicchio, Pirone, 2005), ma, come nota Stefano Molina, "in contesti aziendali nei quali il mantenimento di adeguati livelli di impiegabilità dipende fortemente dall'intensità degli investimenti in formazione (e in motivazione), l'esistenza di barriere anagrafiche oltre le quali il personale risulta di fatto escluso dai processi formativi contribuisce pesantemente ad avverare la profezia di una presunta obsolescenza degli anziani" (2000: 180).

Le discriminazioni aziendali verso i lavoratori più anziani, come segnala la letteratura economica, vanno analizzati anche in considerazione delle dinamiche

---

<sup>14</sup> C'è anche da considerare la dimensione generazionale in questo processo. Le coorti di lavoratori più anziane sono quelle socializzate al lavoro durante gli anni del maggiore sviluppo della cultura sindacale e, quindi, sono portatori di una cultura del lavoro che esprime valori tendenzialmente più conflittuali e antagonisti verso l'impresa rispetto alle coorti di lavoratori più giovani. Le trasformazioni della cultura operaia sono, per esempio, analizzate nella ricerca svolta da Antonino Campennì (2002) a Crotone che ricostruendo la "parabola del salariato di fabbrica" evidenzia come nel passaggio tra "generazioni di operai" la cultura operaia – in relazione alle trasformazioni strutturali dell'economia locale e del clima culturale – si sia spogliata degli elementi di identificazione sociale e politica che l'aveva caratterizzata nel momento di massimo sviluppo della struttura industriale locale, riducendone anche la portata conflittuale.

<sup>15</sup> Da una ricerca condotta presso lo stabilimento Whirlpool di Napoli (Bubbico, 2003), in un contesto territoriale segnato da scarse possibilità occupazionali per i giovani, i processi di sostituzione della forza lavoro sono stati definiti con accordi sindacali che prevedevano un turnover "parentale" (prevalentemente padre/figlio). Questo meccanismo garantiva all'impresa un più alto livello di disponibilità rispetto alle proprie esigenze di intensificazione dei ritmi produttivi e, contemporaneamente, una riduzione della conflittualità aziendale.

<sup>16</sup> La discriminazione dei lavoratori più anziani si ripercuote anche nelle fasce d'età immediatamente inferiori. Infatti, nella letteratura sul tema, i lavoratori con oltre 45 anni vengono definiti "quasi vecchi", cioè persone che stanno per entrare nella fase finale della propria carriera. Questo fenomeno che è stato anche definito come "paradosso dell'invecchiamento funzionale" (Isfol 2002: 23), ha dirette ripercussioni sulle scelte aziendali d'inclusione dei lavoratori ultra quarantenni in programmi di promozione professionale e di formazione, con limitazioni in termini di carriera e di motivazione (Carrera, Mirabile, 2000).

salariali in funzione dell'età che sono condizionate significativamente da fattori istituzionali, tra i quali la più o meno rigida dinamica salariale per età e la maggior o minore garanzia occupazionale per i lavoratori più anziani. I dati sulla mobilità salariale sembrano indicare una maggiore probabilità di mobilità discendente e la più alta percentuale di lavoratori anziani a basso salario nei paesi di orientamento economico liberista – Gran Bretagna e USA – rispetto ad altri paesi europei, in particolare Italia e Francia dove esiste una forte predeterminazione nella struttura salariale. Uno studio del OECD (1998a) sulla dispersione salariale per età nel periodo 1980-1994 mostra che soltanto in Francia i salari sono cresciuti con l'età, mentre negli altri paesi (Stati Uniti, Gran Bretagna, Danimarca, Australia, Giappone e Canada) il rapporto tra queste due variabili ha assunto la forma di una “U” rovesciata più o meno piatta sulla sommità. Bisogna ricordare, infine, che a livello europeo dalle fasce d'età più anziane vengono espulsi i lavoratori a più basso livello d'istruzione e qualificazione: questo significa che restano occupati soprattutto i lavoratori con più alti livelli di qualificazione e molto probabilmente con livelli di retribuzione più elevati, quindi, questo potrebbe spiegare la diversa curva di distribuzione per età dei livelli di retribuzione. In Italia, invece, negli anni passati è stato sottolineato come l'innalzamento del livello salariale dei lavoratori più anziani, oltre al sistema di avanzamento automatico in base all'età, fosse generato anche dall'eccessiva protezione della “scala mobile” (Rossi, 2000). Questo fattore è stato eliminato con gli accordi sul costo del lavoro e la rappresentanza sindacale nel biennio 1992-'93, mentre il peso dell'anzianità nei contratti collettivi di lavoro è stata progressivamente ridotta.

In definitiva, emerge dall'analisi che sul versante della domanda di lavoro operano dei meccanismi selettivi fortemente discriminanti in funzione dell'età che sono incorporati nei principi di gestione delle risorse umane e nella filosofia che ispira i modelli organizzativi delle imprese. Nella congiuntura attuale, inoltre, i processi di deregolamentazione del mercato del lavoro in presenza di eccedenze strutturali di forza lavoro, consentono alle imprese di selezionare le componenti più produttive e maggiormente adattabili alle esigenze aziendali, marginalizzando le quote tradizionalmente deboli, tra cui anche quella dei lavoratori più anziani. Nonostante i tentativi di promozione in ambito europeo della cultura della “responsabilità sociale delle imprese” (Commissione Europea, 2001), per l'indifferenza verso le conseguenze sociali che le pratiche e gli orientamenti descritti producono, possiamo avanzare l'ipotesi di una diffusa “irresponsabilità” (Gallino, 2005: VII) rispetto al tema dell'invecchiamento al lavoro e della gestione dei lavoratori più anziani.



## 1.5. Il fenomeno della “seconda carriera”

Abbiamo finora osservato che a fronte di un sensibile processo d'invecchiamento della forza lavoro, in tutti i paesi a capitalismo avanzato, si assiste ad una crescente discriminazione occupazionale verso i lavoratori anziani che vengono precocemente spinti fuori dal mercato del lavoro. Questo fenomeno s'inquadra in un processo più generale che riguarda la destrutturazione del tradizionale percorso lavoro-pensione. La transizione dal lavoro alla pensione, infatti, si va progressivamente *frammentando* ed *individualizzando* (Paci, 2005: 178-179) secondo dinamiche che coinvolgono l'intera struttura del corso di vita e non soltanto le età più mature, in particolare, spesso accade che il momento dell'uscita dal mercato del lavoro non coincide più con il pensionamento, segnando un fenomeno di desincronizzazione nel più ampio quadro della destrutturazione del corso di vita ternario di matrice fordista (Saraceno, 2001; Abburrà, Donati 2004).

Le conseguenze di questo processo sono molteplici e ambivalenti. Da una parte, c'è la comparsa di nuovi rischi di esclusione sociale tra la fine del lavoro, relativamente precoce, e l'accesso alla pensione, sempre più posticipato, connessi all'invecchiamento e alla perdita della capacità di reddito, rispetto ai quali il sistema delle tradizionali protezioni sociali passive riesce a garantire soltanto una parte, progressivamente più esigua, di lavoratori. I processi di continua ristrutturazione produttiva, inoltre, aumentano l'instabilità occupazionale nella fase finale della carriera lavorativa e accelerano il processo di espulsione dei lavoratori più anziani. Si apre, quindi, su questo fronte una questione più generale di gestione integrata dell'intreccio tra i fenomeni connessi all'allungamento della vita con quelli relativi alla deregolamentazione del mercato del lavoro e al ridimensionamento dei programmi di welfare (Guillemard 2003). D'altra parte, invece, lungo il corso di vita emergono nuovi tempi sociali in via di definizione soprattutto in relazione alla seconda parte del ciclo di vita e alle età anziane, in considerazione anche dell'allungamento della speranza di vita (in buona salute) mai sperimentato prima di oggi. Se su questi temi in una parte della letteratura si presenta una rivoluzione netta della struttura del corso di vita (Reday-Mulvey, 2001; Supiot, 2003; Paci, 2005), ipotizzando il passaggio tendenziale da una tripartizione funzionale e “verticale” del corso di vita (secondo il noto modello giovinezza/formazione, età adulta/produzione, vecchiaia/riposo), ad una distribuzione variabile ed “orizzontale” delle attività produttive e produttive (con un'accentuazione dell'individualizzazione del corso di vita), un'altra parte della letteratura si concentra sull'emergere di “nuove età”, in un processo di transizione ad un diverso modello di ciclo di vita fatto di “età mobili e

tempi incerti” (Gaullier, 1988: 17) che, tuttavia, non cancella completamente la struttura ternaria del modello di corso di vita fordista.

Una parte rilevante della letteratura che si rifà a questo approccio si è sviluppata intorno all'emergere di nuove frammentazioni nei tempi sociali legate alle età mature. L'allungamento dell'aspettativa di vita aveva già portato alla fine degli anni Ottanta a distinguere “terza” e “quarta età” (da cui discende anche la distinzione tra “anziani” e “grandi anziani”), utilizzando il criterio, in senso lato, della conservazione dell'autonomia individuale (Laslett, 1992). D'altra parte, però guardando all'allungamento della speranza di vita in connessione alla tendenza all'uscita precoce dalla vita attiva, si è cominciato ad esplorare la possibilità dell'emergere di nuovi tempi sociali tra l'uscita dalla vita professionale e l'entrata nella vecchiaia, come effetto della desincronizzazione dell'invecchiamento biologico e quello sociale. In questa prospettiva Xavier Gaullier (1988) ha proposto la tesi dell'emergere di una “Nuova età” che si collocherebbe – all'estremo inferiore – fra la fine della vita adulta ed in particolare in connessione con l'uscita dall'occupazione e con l'andata via di casa dell'ultimo figlio, e – all'estremo superiore – la comparsa di seri problemi di salute, con la perdita di autonomia e con la morte del coniuge. Si tratta di un tempo sociale che, evidentemente, non è identificabile con l'età cronologica, ma che invece ha senso in relazione a degli avvenimenti biografici e al percorso d'invecchiamento sociale. All'interno di questo nuovo spazio sociale troverebbe posto la prospettiva di una “seconda carriera” che segnerebbe il passaggio ad attività, in senso lato, dal significato espressivo e potrebbe rappresentare la risposta ai problemi connessi all'invecchiamento al lavoro, all'obsolescenza delle competenze e alla marginalizzazione dei lavoratori più anziani. Il concetto di “seconda carriera” è molto ampio, poiché contiene in sé, sia tipologie di attività fuori mercato, sia il lavoro retribuito in senso stretto. L'idea che, tuttavia, sottende tutto il ragionamento è l'emergere di un'età attiva segnata da una pluralità di attività e di fonti di reddito, dove un livello minimo di reddito viene garantito per via previdenziale e ciò, liberando il lavoro dal suo significato strettamente strumentale, permetterebbe all'individuo di impegnarsi in attività gratificanti e di autorealizzazione, nonché di utilità sociale. La ricerca sul lavoro dei pensionati (Carrera, Mirabile, 2003; Golini, 2004) offrono alcune indicazioni a sostegno di questa ipotesi.

L'attenzione per il fenomeno del lavoro dopo la pensione è cresciuta in Italia alla fine degli anni Novanta. In particolare l'esistenza di un'ampia e articolata area di lavoro per gli anziani, anche dopo il pensionamento. Una prima analisi quantitativa dell'insieme dei pensionati-lavoratori è stata fornita da una ricerca condotta da Gianni Geroldi (2000) a partire dai dati contenuti negli

archivi INPS, aggiornati al 31 dicembre 1997<sup>17</sup>. Dallo studio risultava che lavoravano 886.692 persone iscritte ad una delle gestioni INPS, pari a circa il 7% dei pensionati; di questi il 76% era titolare di una pensione di anzianità o di vecchiaia, pari all'8,7% degli appartenenti a questa categoria. La maggioranza dei pensionati-lavoratori era iscritta al fondo dei commercianti e degli artigiani (43%) e, in secondo luogo, a quello dei coltivatori diretti, coloni e mezzadri (27%); si rilevava comunque una presenza significativa, pari al 17%, di iscritti alla gestione separata dei lavoratori autonomi e parasubordinati. Territorialmente, il fenomeno dei pensionati lavoratori si concentrava al Nord (60%), dove la quota percentuale dei lavoratori autonomi e parasubordinati era più alta, mentre nel Mezzogiorno, dove si rilevava soltanto il 17% del totale di pensionati-lavoratori, prevalevano i lavoratori agricoli<sup>18</sup>. Dallo studio, inoltre, emergeva che “la pensione media delle persone che fanno una seconda attività è leggermente superiore alla media generale. Ciò significa che l'esigenza di incrementare il proprio reddito non è la sola ragione determinante nella decisione di continuare un'attività” (Geroldi, 2000: 32). Questo significa che, da una parte, la partecipazione al mercato del lavoro da pensionati dipende dalle effettive opportunità di accesso a un'attività, ma anche, dall'altra, che il lavoro dopo la pensione risponde a bisogni espressivi, come sottolinea Massimo Paci, “ad un'esigenza di libertà e di realizzazione di sé che è stata compressa nel corso della «prima carriera» lavorativa (2003: 11). Una tendenza analoga è stata rilevata da Alan Walker (2001) in Gran Bretagna dove l'occupazione dei lavoratori più anziani si caratterizza per l'incidenza del lavoro autonomo più alta rispetto agli altri gruppi d'età: il tasso di transizione tra occupazione dipendente e occupazione autonoma cresce dopo i 60 anni e ciò è stato spiegato come un modo per liberarsi dalle costrizioni connesse al lavoro dipendente (Id: 128-129).

Più espressamente legata all'ipotesi della “seconda carriera”, una ricerca condotta dall'IRES-CGIL ha analizzato l'incidenza dei lavoratori anziani nell'area del lavoro atipico parasubordinato, a partire dai dati contenuti nell'archivio INPS del Fondo 10-12% aggiornato a settembre 1999 (Carrera, Mirabile, 1999; Altieri, Oteri, 2000). Dall'indagine sul “popolo del 10%” emerge un significativo coinvolgimento dei lavoratori più avanti negli anni, infatti confrontando il dato sugli iscritti al Fondo, con la struttura occupazionale italiana per classi d'età (al 1998), si notava che l'incidenza dei lavoratori con 50 anni e oltre era del 26,2%,

---

<sup>17</sup> Si veda in particolare Milazzo (2000).

<sup>18</sup> Dall'analisi emergeva anche che sono i lavoratori più qualificati e appartenenti alle fasce superiori di importo pensionistico a lavorare. E anche da questo derivava l'ipotesi che la partecipazione al mercato del lavoro degli anziani, dipende dalla disponibilità di opportunità lavorative appetibili. Questo troverebbe conferma nel fatto che il fenomeno è più diffuso al Nord e nei settori dove si suppone possa esserci una manodopera ad elevata qualificazione ed a più alta retribuzione; nel Mezzogiorno, al contrario, dove il lavoro dopo la pensione si colloca in aree marginali del mercato del lavoro, il fenomeno è molto più contenuto (Geroldi, 2000: 32).

pari a 410.172 persone (tabella 1.7), rispetto all'incidenza del 20,1% degli occupati over 50 sul totale degli occupati. Tra le caratteristiche degli iscritti al Fondo che qui ci interessano, va evidenziato che il 13,1% (15% per i maschi) era titolare di una pensione e tale percentuale saliva a circa il 50% per gli iscritti con oltre 45 anni (Altieri, Otteri, 2000: 79). Emergono, tuttavia, significative differenze di genere, infatti, "coerentemente con i modelli tradizionali di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle generazioni di donne più avanti negli anni, i «pensionati attivi» sono prevalentemente maschi. Per gli uomini dunque la collaborazione coordinata e continuativa si configura come un prolungamento della carriera lavorativa" (Id: 80). Va tenuto conto, però che la diffusione del lavoro coordinato e continuativo appare strettamente dipendente dalla dinamicità dei mercati del lavoro locali e dai livelli di sviluppo e complessità produttiva: infatti oltre l'80% degli iscritti al Fondo 10-12% si concentra nelle aree più sviluppate del Paese, cioè nel Centro-Nord e in particolare nelle aree metropolitane di Milano e Roma. Dalla ricerca, in definitiva emerge la rilevanza, per una quota significativa di lavoratori pensionati, di una "seconda carriera" sviluppata nell'ambito del lavoro atipico delle collaborazioni coordinate e continuative, segnata da un maggior grado di autonomia. Allo stesso tempo, emerge che si tratta di un fenomeno che riguarda prevalentemente i maschi e territorialmente concentrato nelle aree più sviluppate del paese.

**Tabella 1.7 - Iscritti-attivi al Fondo INPS 10-12% per età e genere al 22.9.1999**

	Valori assoluti			Valori percentuali		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Meno di 50 anni	588.637	569.162	1.157.799	66,7	83,1	73,8
50-59 anni	183.508	84.605	268.113	20,8	12,4	17,1
60 anni e oltre	110.949	31.110	142.059	12,6	4,5	9,1
50 anni e oltre	294.457	115.715	410.172	33,3	16,9	26,2
<b>Totale</b>	<b>883.094</b>	<b>684.877</b>	<b>1.567.971</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Altieri, Otteri (2000: 67); nostra elaborazione.

Da un'indagine campionaria più recente realizzata sempre dall'IRES-CGIL (Carrera, Mirabile, 2003) sugli atteggiamenti dei lavoratori che si avviano alla pensione verso il lavoro e il pensionamento, emergono indicazioni che confermano quanto già evidenziato dalle ricerche della fine degli anni Novanta. In particolare l'indagine rileva una disponibilità da parte dei lavoratori ancora in attività a svolgere un'attività retribuita dopo il pensionamento che tuttavia si riduce al crescere dell'età<sup>19</sup>. Tra i pensionati che lavorano, la maggior parte lo

<sup>19</sup> Infatti tra i «lavoratori-lavoratori» intervistati l'11,3% si dichiara disponibile a svolgere un'attività retribuita dopo il pensionamento, questa percentuale scende al 9,1% tra quelli che sono prossimi alla pensione, i cosiddetti «quasi-pensionati».

fanno in regime di collaborazione o di lavoro autonomo, e nonostante la motivazioni più frequente che spinge a continuare un'attività retribuita sia di natura economica (44,6%), si rilevano esigenze differenziate di autorealizzazione espressa dal fatto che il 32,3% è motivato "dall'interesse per il lavoro", il 27,2% sente il "desiderio di mantenersi attivo", mentre 15,4% è stato spinto dalla volontà di "fare una nuova esperienza" (Idem: 107).

Va poi tenuto conto che per molto tempo si è ritenuto che i pensionati fossero occupati nell'economia sommersa, perché fino alle recenti riforme del "divieto di cumulo" vi sono stati forti disincentivi legali e fiscali a sommare pensioni e reddito da lavoro dipendente (ISFOL, 2002), pertanto il lavoro al nero risultava più vantaggioso per le imprese e per i lavoratori. Tuttavia, anche se il lavoro nero tra i pensionati esiste ed ha la sua rilevanza<sup>20</sup>, va evidenziato che "il fenomeno del lavoro irregolare resta proporzionalmente più legato all'età giovane, cui corrisponde il primo inserimento lavorativo [...] man mano che l'età cresce, viceversa, diminuisce l'incidenza dei lavoratori irregolari sugli occupati" (Milazzo, 2000: 102).

In definitiva il fenomeno della "seconda carriera" per i lavoratori più anziani sembra rappresentare una realtà quantitativamente rilevante, anche se dal significato sociale controverso. Infatti, la "seconda carriera" sembra essere un percorso rilevante per quei lavoratori che sono stati socializzati, e quindi hanno sviluppato delle aspettative in relazione ad un modello di corso di vita tripartito e fordista, ma che lungo il proprio percorso biografico si sono dovuti confrontare con la destrutturazione di gran parte delle istituzioni che regolavano quel modello (Castel, 1995), tra cui anche il rapporto tra la lavoro e pensione. In altre parole la "seconda carriera" sembra essere un concetto appropriato per interpretare l'esperienza dei lavoratori che hanno vissuto la transizione verso un regime di regolazione post-fordista, ma sembra essere meno appropriato, in prospettiva, per analizzare le connessioni tra invecchiamento e lavoro in biografie "flessibili", cioè frammentate e discontinue (Sennett, 2001). Nelle coorti dei giovani adulti di oggi, infatti, si registra una maggiore mobilità occupazionale e percorsi professionali sempre più frammentati che si allontanano dall'ideale di "carriera" che era il riferimento della concettualizzazione della "seconda carriera". In relazione a questi cambiamenti strutturali del mercato del lavoro, alcune questioni connesse alla "seconda carriera" si generalizzano (come per esempio la riconversione professionale), mentre altre coinvolgono classi d'età sempre più giovani (come per esempio le discriminazioni per l'età). Nella prospettiva di una società delle "pluri-attività" (Gorz, 1982; Dahrendorf, 1988; Beck, 2000a; 2000b)

---

<sup>20</sup> Secondo lo studio di Geroldi (2000), l'incidenza dei lavoratori irregolari sugli occupati relativi alla classe d'età degli over 50 era stata stimata al 5,3%.

dove il lavoro salariato perde la sua centralità monopolistica e viene integrato con altri ambiti di *attività* riconosciuti e legittimati, il rapporto tra invecchiamento e lavoro potrebbe essere sfrontato come una questione di nuove e diverse combinazioni tra attività produttive e riproduttive, dentro e fuori al mercato, in funzione dell'età.

## Capitolo 2.

### *Lavoro e pensione: la riduzione dei percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro*

#### 2.1. La scelta tra lavoro e pensione: meccanismi di spinta e di attrazione

La costruzione istituzionale del sistema pensionistico – a cui è connessa la questione della scelta tra lavoro e non-lavoro in età anziana – è parte di un processo più generale che riguarda la strutturazione della società industriale, e in particolare lo sviluppo del regime di regolazione fordista-keynesiano, basato principalmente sullo sviluppo della grande impresa industriale e su un sistema diffuso di protezioni sociali collegate al lavoro dipendente. Con l'affermazione del pensionamento l'uscita dal mercato del lavoro viene regolata da criteri formali (età cronologica, livelli contributivi, ecc.) e non è più in rapporto diretto con le capacità funzionali degli individui. Con essa, inoltre, si afferma la definizione moderna di vecchiaia, come tempo sociale distinto ed identificato dalla “inattività retribuita” (Guillemard, 2003: 2000). In questo sistema, il pensionamento ha avuto un significato intrinsecamente ambivalente: da un lato, infatti, con l'istituzionalizzazione delle pensioni si affermava il diritto al riposo per il lavoratore industriale che aveva dedicato un lungo periodo della sua vita ad un lavoro pesante ed usurante; dall'altro, per le imprese a organizzazione taylorista il pensionamento rappresentava il meccanismo istituzionale per espellere dal ciclo produttivo lavoratori progressivamente meno produttivi, con l'affermazione progressiva del concetto di invecchiamento funzionale. Con il pieno sviluppo dei sistemi previdenziali pubblici nel secondo dopoguerra, inoltre, la scelta tra lavoro e pensione è stata condizionata, di volta in volta, dalle diverse convenienze economiche, connesse ai meccanismi e ai requisiti di pensionamento.

La decisione di andare in pensione è, in ogni caso, frutto di un processo decisionale complesso. Gli economisti ritengono che “da un punto di vista teorico, la scelta di pensionamento rappresenta un caso specifico nel più generale panorama delle scelte intertemporali di consumo e risparmio, con offerta di lavoro endogena” (Contini, Fornero, 2002: XVII) e che essa sia dipendente dalle

caratteristiche socio-demografiche del soggetto, dallo stato di salute, e dalle preferenze per il lavoro e il tempo libero. Tale scelta, tuttavia, è fortemente condizionata da vincoli di mercato (in particolare dal livello della domanda di lavoro) da quelli istituzionali, relativi all'architettura del sistema previdenziale e del *welfare* in generale. In relazione a questo aspetto, dal punto di vista della teoria economica, i benefici della previdenza sociale influiscono sulla scelta dell'età del ritiro dal lavoro – anticipandola – soprattutto attraverso “effetti di reddito” e di “sostituzione” (Diamond, Gruber, 1997). Assunto che i lavoratori, nella scelta tra lavoro e tempo libero, esprimano una preferenza per il tempo libero (le preferenze “anormali” riguardano i lavori altamente gratificanti che vengono preferiti al tempo libero), gli “effetti di reddito” dipendono principalmente dal fatto che il prelievo contributivo è un risparmio obbligatorio, potenzialmente diverso da quello che sarebbe altrimenti scelto dall'individuo. Ciò comporta che, rispetto ad un'ipotetica situazione di assenza di sicurezza sociale, la pensione si traduce in un reddito maggiore durante la vecchiaia, in questo caso la conseguenza più probabile è che i lavoratori decidano di consumare più tempo libero ritirandosi dal lavoro anticipatamente. Gli “effetti di sostituzione”, d'altra parte, derivano dal fatto che la previdenza sociale riduce il costo del tempo libero per tutti gli anni in cui si può percepire la pensione. Prima dell'età minima di pensionamento, quindi, il costo monetario del tempo libero è pari al salario cui il lavoratore rinuncia se smettesse di lavorare. Da quel momento in poi, tuttavia, il costo del tempo libero si riduce, poiché è pari soltanto alla differenza fra il salario e la pensione. Anche in questo caso l'effetto di sostituzione opera nella direzione di anticipare il ritiro dall'attività lavorativa. Secondo queste ipotesi, quindi, una prima misura degli effetti di disincentivo al prolungamento della vita lavorativa è costituita dal “tasso di sostituzione”, cioè rapporto tra pensione e ultimo salario percepito, nel senso che quanto più alto è il valore di tale rapporto, tanto più conveniente sarà la scelta di anticipare il pensionamento. Questa misura è stata, tuttavia, criticata (Gruber, Wise, 1997) perché considera la convenienza finanziaria del pensionamento soltanto nel primo anno dall'uscita dell'occupazione e non tiene conto del numero di anni di vita da passare in pensione. Per includere anche questa variabile viene considerata una misura più accurata, indicata nella letteratura come *accrual rate*, che considera la “ricchezza pensionistica”, cioè il valore cumulato delle pensioni che spettano per tutti gli anni che in media restano da vivere dopo il pensionamento. Data l'aspettativa di vita media, il rinvio del pensionamento di un ulteriore anno può, di caso in caso, tradursi sia in un aumento sia in una riduzione della ricchezza pensionistica. Nell'ipotesi della riduzione della rendita pensionistica, l'ammontare della perdita della ricchezza corrisponde a quella che è stata indicata come una “tassa” sui guadagni del lavoro effettuato dopo l'età minima pensionabile (OECD, 1995) e



costituisce, quindi, un forte incentivo ad anticipare prima possibile il pensionamento.

Questo filone di ricerca ha il limite di non considerare alcune implicazioni di carattere istituzionale che condizionano la scelta individuale tra lavoro e pensione, incentivando o meno l'uscita precoce. Come evidenziato da un altro filone di ricerca, identificato con la *Political economy of ageing* (Kohli *et al.*, 1991; Jensen, 2001; Guillermand, 2003), i meccanismi di uscita dal lavoro operano secondo due modalità che possono essere definite di tipo *push* (effetto spinta) e di tipo *pull* (effetto attrazione). La prima modalità, l'effetto spinta, – trascurata nella letteratura americana sull'*early retirement* (Quinn *et al.*, 1990) – fa riferimento a quei processi che spingono il lavoratore, suo malgrado, ad uscire dal mercato del lavoro. In questo caso l'uscita è involontaria ed è frutto, o delle decisioni ottimizzanti dei datori di lavoro o delle disfunzioni nei programmi di *welfare*. In gran parte dei paesi Europei, per esempio, i processi di ristrutturazione industriale tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta, o la dismissione di interi settori produttivi (come è accaduto per esempio alla siderurgia) hanno innescato processi di *spinta* fuori dal mercato del lavoro verso il pensionamento i lavoratori più anziani (spesso con l'istituto del pre-pensionamento). La modalità *pull*, "l'effetto attrazione" – quella maggiormente studiata dalla teoria economica – si basa al contrario sul presupposto della preferenza del lavoratore per il tempo libero rispetto al lavoro e spiega la scelta del pensionamento ricorrendo alla composizione della disutilità del lavoro con gli incentivi economici positivi (o ai disincentivi ad offrire lavoro), impliciti o espliciti, contenuti del sistema previdenziale e nei programmi di welfare che *attraggono* il lavoratore fuori dal mercato del lavoro, il quale volontariamente sceglie di uscirene. Le ricerche dell'Oecd (1995; 1998a), per esempio, sostengono che la diminuzione dell'età media di pensionamento è prevalentemente dovuta alla crescente generosità dei sistemi previdenziali obbligatori che hanno reso meno conveniente la prosecuzione del lavoro nell'età anziana<sup>21</sup>.

La ricerca sociologica, tuttavia, evidenzia che oltre alla ricchezza pensionistica, altre circostanze influenzano la scelta dell'età di ritiro dal lavoro. Per esempio, i modelli economici non contemplano l'esistenza di altre fonti di reddito, sia da lavoro che finanziarie. In questo senso, costituiscono risorse finanziarie aggiuntive nelle età anziane che rendono più probabile il ritiro anticipato il rendimento dei risparmi non previdenziali accumulati, le eventuali pensioni integrative, i redditi di una seconda attività lavorative (svolte prima e

---

<sup>21</sup> Analizzando i *replacement rates* e gli *accrual rates* i ricercatori dell'OECD hanno evidenziato che intorno alla metà degli anni Novanta nella maggior parte dei paesi occidentali i *replacement rates* contenevano dei forti disincentivi alla prosecuzione della vita lavorativa oltre i 55 anni, mentre gli *accrual rates* avevano segno negativo in corrispondenza delle età minime di pensionamento (Gruber, Wise, 1997).

dopo la pensione) e le attività informali. A ciò va aggiunto che la scelta di anticipare il pensionamento è influenzata dalla condizione familiare del lavoratore, ad esempio dal numero dei componenti e dei redditi presenti nell'aggregato domestico e dalla condizione occupazionale del coniuge. Queste considerazioni confermano i limiti della teoria dell'azione economica neoclassica incentrata sull'attore individualizzato, sradicato dalle relazioni di produzione e riproduzione sociale, come ampiamente evidenziata dalla sociologia economica (Mingione, 1997). Bisogna inoltre sottolineare che l'assunto della disutilità del lavoro è uno dei postulati dell'economia del lavoro più controverso e contestato dalla ricerca sociologica. È stato ampiamente dimostrato, infatti, che il lavoro ha significati sociali molteplici, strumentali ed espressivi oltre che economici, e soprattutto è un elemento strutturante l'identità e lo status sociale individuale. Sulla centralità esistenziale del lavoro, emblematicamente Manuel Castells scrive "Il lavoro è, e sarà per il futuro prevedibile, il nucleo della vita delle persone. Per essere più specifici, nelle società moderne *il tempo di lavoro retribuito* struttura il tempo sociale" (2002: 500). D'altra parte, l'assenza del lavoro non è sempre fonte di benessere e non soltanto per la perdita di reddito, come dimostrano le ricerche sui cassintegrati e sui pensionati stessi, ma per la centralità del lavoro nella costruzione dell'identità individuale e, di conseguenza, nella collocazione sociale. Pertanto nella scelta tra lavoro e tempo libero bisogna sottolineare, come scrive Aris Accornero, che "la durata del lavoro non è indefinitamente comprimibile, così come il tempo libero non è indefinitamente estendibile" (1995: 55). Le caratteristiche del lavoro, inoltre, possono spingere gli individui a lavorare più a lungo – in questi casi si può dire che il tempo libero è relativamente meno apprezzato – come conseguenza, per esempio, della maggiore gratificazione e riconoscimento sociale prodotta dal lavoro. Ciò, per esempio, spiegherebbe la tendenza a prolungare la carriera rilevata fra i dirigenti e i professionisti, e quella osservata invece tra i lavoratori meno qualificati che, al contrario, esprimono una propensione ad andare in pensione relativamente presto, dipendente dalla maggiore disutilità del lavoro (dovuta per esempio alla fatica, allo stress e all'usura fisica<sup>22</sup>, da una parte, alla ripetitività e alla monotonia del lavoro, dall'altra).

Va poi tenuto in conto che la scelta dell'età di ritiro dal lavoro è anche influenzata dalla costruzione sociale delle età e dai processi di istituzionalizzazione delle convenzioni sociali circa la durata "normale" della vita lavorativa e la "giusta" età per andare in pensione. Si tratta di un processo che s'inquadra all'interno della definizione della struttura del corso di vita e del

---

<sup>22</sup> Le persone in peggiori condizioni di salute, a parità di altre circostanze, tendono a ritirarsi dall'attività prima degli altri (Di Marco, 2003).

sistema di ruoli ad esso connesso. Rispetto a questo processo va evidenziato in particolare che la costruzione sociale della “giusta” età per il pensionamento è influenzata dalla stessa normativa previdenziale che, prescrivendo età minime e normali di pensionamento, contribuisce alla istituzionalizzazione di tali rappresentazioni (Berger, Luckmann, 1969; Lanza 1995).

A partire dagli anni Settanta, l'età di uscita dal mercato del lavoro – come evidenziato nel capitolo precedente – si è progressivamente ridotta portando ad un progressivo allargamento della distanza tra l'età effettiva e quella legale di uscita dal mercato del lavoro. Secondo i dati dell'OECD (1998a), in Italia l'età media di ritiro degli uomini è diminuita dai 64 anni e mezzo del 1960 ai 60 anni e mezzo del 1995, mentre quella delle donne si è ridotta nello stesso periodo dai 62 ai 57 anni. Nella tabella 2.1. sono riportati i dati comparativi relativi all'età di pensionamento, rispetto all'età legale prevista dalle diverse normative nazionali nei 15 paesi dell'Unione Europea al 2003. Dai dati emerge che l'Italia in relazione al divario tra l'età effettiva e quella legale, ha una collocazione molto particolare, infatti, si contano poco più di 4 anni di differenza per i maschi, mentre per le femmine si registra un'età effettiva di uscita più alta di un anno rispetto a quella legale. Bisogna tenere conto, però, che l'età legale di uscita è 60 anni per le femmine rispetto a quella maschile, fissata invece a 65 anni. Nel complesso, per l'Italia si registra un'elevamento dell'età effettiva media di pensionamento che, secondo l'EUROSTAT, è passata da 59,8 anni nel 2001, a 61 anni nel 2003.

Rispetto a questa situazione, uno studio recente di Marco Di Marco (2003) ha cercato di evidenziare in quale misura le riforme del sistema previdenziale hanno influito sulle preferenze dei lavoratori a proposito delle età di pensionamento<sup>23</sup>. I risultati dell'indagine mostrano che le riforme attuate hanno influito in maniera differenziata sulle preferenze dei lavoratori secondo un “effetto coorte”. In pratica, il profilo delle età di pensionamento programmate riflette in modo abbastanza fedele la struttura di incentivi generata dal meccanismo del *pro-rata* (legge n. 335/95, Riforma Dini), mentre gli incentivi al pensionamento anticipato del vecchio regime, conservati in misura proporzionale all'anzianità contributiva, continuano ad operare per le coorti più anziane di lavoratori. Risulta inoltre che la disponibilità a ritardare il ritiro dal lavoro dipende sia dal reddito atteso dopo il pensionamento sia, ed in misura anche più significativa, dalla normativa sugli anni di contribuzione minima e sull'età minima pensionabile. È emerso che gli “effetti coorte” (l'anno di inizio del lavoro, l'età del lavoratore, la normativa sugli anni di contribuzione minima e sull'età

---

<sup>23</sup> Lo studio è stato basato sui dati dell'indagine Multiscopo dell'ISTAT “Aspetti della vita quotidiana” del 1999 relativi a due domande: una in cui si è chiesta agli attuali occupati di indicare a quale età pensavano di andare in pensione; una seconda, con cui si chiedeva agli intervistati di indicare se rispetto all'ultimo anno lavorativo si attendevano dopo il pensionamento un reddito complessivo maggiore, eguale o inferiore.

pensionabile) sono relativamente più importanti del reddito atteso nel determinare le decisioni in merito all'età di pensionamento. Sulla base di tali risultati, Di Marco “suggerisce che, qualora, si ritenesse necessario promuovere un ulteriore aumento dell'età media di pensionamento, la modifica delle regole di accesso potrebbe essere più efficace rispetto ad un'eventuale riduzione del rendimento delle pensioni” (2003: 134).

**Tabella 2.1 – Età media di uscita definitiva dall'occupazione, per genere (2003)**

	Età effettiva d'uscita (*)			Età legale d'uscita	
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi
Irlanda <sup>(1)</sup>	62,8	62,0	64,4	65	65
Grecia	62,5	63,9	63,2	65	65
Svezia <sup>(2)</sup>	62,8	63,5	63,1	65	65
Gran Bretagna	61,9	64,2	63,0	65	65
Portogallo	60,6	63,7	62,1	65	65
Danimarca <sup>(3)</sup>	62,0	62,3	62,1	65	65
Germania	61,4	61,9	61,6	60	65
Spagna	61,3	61,6	61,4	65	65
Italia <sup>(5)</sup>	61,0	60,9	61,0	60	65
Olanda	59,9	61,0	60,4	65	65
Finlandia <sup>(4)</sup>	60,6	60,7	60,3	65	65
Francia <sup>(6)</sup>	59,6	59,7	59,6	60	60
Lussemburgo	58,3	60,3	59,3	65	65
Austria	58,2	59,4	58,8	60	65
Belgio	58,7	58,6	58,7	62	65
EU15	61,0	61,7	61,4		

\* Media ponderata per la probabilità di uscita dal mercato del lavoro.

(1) 66 anni per la pensione complementare contributiva

(2) Flessibile entro i 61-67 anni secondo il nuovo sistema contributivo

(3) 67 anni per le pensioni complementari obbligatorie ATP (pensione integrativa al regime di base)

(4) Flessibile entro i 63 e 68 secondo il nuovo sistema di tipo parzialmente contributivo

(5) Tra i 57 e i 65 anni secondo il nuovo regime contributivo

(6) 40 anni di assicurazione per le pensioni

Fonte: EUROSTAT, *Yearbook 2004*, nostra elaborazione

## 2.2. La contrattazione tra le parti sociali e l'uscita anticipata dal mercato del lavoro

Le differenze nei tassi di partecipazione al mercato del lavoro nelle classi d'età più anziane che si osservano nei vari paesi europei non sono soltanto legate ai diversi modelli di welfare e alla differente architettura dei sistemi previdenziali, ma sono anche fortemente dipendenti dai modelli di relazioni industriali prevalenti in ogni paese, soprattutto per l'impatto che hanno sulle pratiche aziendali di gestione delle risorse umane in funzione dell'età. I risultati delle ricerche comparate, in particolare, evidenziano che le imprese pur conservando

un margine di autonomia strategica, assumono orientamenti simili rispetto alla gestione dei lavoratori anziani, coerentemente con il sistema di relazioni industriale e, soprattutto, con l'Orientamento delle politiche pubbliche (Naschold, De Vroom, 1994).

Utilizzando lo schema proposto da Anne-Marie Guillemard (2003) è possibile distinguere i diversi sistemi di relazioni industriali incrociando due dimensioni analitiche: la prima è il grado di coinvolgimento dello stato nelle relazioni industriali; la seconda riguarda il livello di coordinamento tra gli attori economici che compongono il sistema. Incrociando le due dimensioni si ottiene un quadro nel quale inquadrare i diversi sistemi nazionali di relazioni industriali e che si possono raggruppare in tre modelli (tabella 2.2.). Il primo modello è caratterizzato da un basso livello di coordinamento tra gli attori economici e da un debole coinvolgimento dello stato, comportando una situazione in cui il meccanismo di coordinamento predominante è quello dello scambio di mercato che viene poco condizionato dalle relazioni industriali. In questo modello rientrano paesi come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna. Il secondo modello è connotato da un debole coordinamento degli attori economici, ma da una forte presenza dello stato. In questo caso è lo stato che in prevalenza condiziona il coordinamento degli attori economici, come accade ad esempio in Francia. La terza alternativa, infine, distinta da un ampio coinvolgimento dello stato e da un intenso coordinamento degli attori pubblici dà luogo ad un modello definito "corporativo"<sup>24</sup>, per quale il coordinamento è tripartito e coinvolge capitale, lavoro e stato, come accade in Giappone, Svezia, Olanda.

Tabella 2.2. – *Tipologie dei sistemi di relazioni industriali*

		Coordinamento tra gli attori economici	
		Basso	Alto
Grado di intervento dello stato	Basso	(1) Relazioni industriali orientato al mercato	—
	Alto	(2) Relazioni industriali regolate dello stato	(3) Relazioni industriali corporative

Fonte: Guillemard (2003: 172); nostro adattamento.

<sup>24</sup> All'interno del modello corporativo si distinguono due varianti, una – per esempio riscontrabile in Giappone – dove il coordinamento si realizza intorno a grandi gruppi industriali e dunque sul versante del capitale; un'altra, più vicina all'ideale di corporativismo, in cui il coordinamento si realizza in maniera tripartita tra capitale, lavoro e stato, come accade in Svezia e in Olanda.

In relazione ai tre modelli individuati di relazioni industriali, è possibile ritrovare, così come fa la Guillemard sulla base di ricerche comparative, meccanismi tipici di gestione dei lavoratori più anziani che producono più o meno intensi processi di uscita precoce dal mercato del lavoro. Nel caso dei paesi con “relazioni industriali di mercato”, come già osservato da Alan Walker (2001) riferendosi al caso britannico, dove la politica economica è orientata al *laissez-faire*, si rileva una relazione diretta tra la congiuntura economica negativa e la spinta ad espellere i lavoratori più avanti con gli anni e viceversa. Nei paesi, invece, segnati da un modello di relazioni industriali “statali” emerge una forte connessione tra gli orientamenti delle politiche pubbliche (in particolare quelle con riflessi previdenziali) e l'uscita precoce dal mercato del lavoro. La ricerca evidenzia, infatti, che dove lo stato ha un ruolo centrale nelle relazioni industriali, quando le politiche pubbliche hanno ampliato i percorsi di uscita anticipata dal mercato del lavoro, non sono state implementate a livello aziendale pratiche di integrazione dei lavoratori più anziani, assistendo quindi alla loro marginalizzazione (Guillemard, de Vroom, 2001). Nei paesi che rientrano all'interno del “modello corporativo”, invece, non sono emerse tendenze univoche, in quanto all'interno dei settori in cui la dimensione media aziendale è più grande si è assistito alla contrattazione dell'uscita precoce dal mercato del lavoro; nei settori dove, invece, le imprese hanno dimensioni medio-piccole, invece la contrattazione tra le parti sociali ha prodotto un'integrazione relativamente maggiore dei lavoratori più anziani. In parte, però, si tratta di meccanismi che sono anche condizionati dalla struttura dualistica del mercato del lavoro e dalle specifiche dinamiche che coinvolgono i due segmenti del mercato.

L'Italia, per le caratteristiche storiche del suo modello di relazioni industriali (Cella, Treu, 1982; Crouch, 1996), non ha una collocazione univoca all'interno dello schema proposto dalla Guillemard, tuttavia in relazione alla questione dell'uscita precoce dal mercato del lavoro si colloca per molti aspetti nel modello corporativo, soprattutto in relazione al dualismo della struttura produttiva e del conseguente dualismo delle relazioni industriali. La marginalizzazione dei lavoratori anziani in Italia ha coinvolto principalmente i settori industriali con una dimensione media aziendale relativamente più ampia ed è stata fortemente connessa con le politiche di contenimento della disoccupazione durante le ristrutturazioni industriali a partire dalla seconda metà degli anni Settanta. La spinta dei lavoratori anziani fuori dal mercato del lavoro negli anni delle ristrutturazioni industriali è stata soprattutto il prodotto di scelte contrattate tra le organizzazioni di rappresentanza degli interessi, delle imprese e dei lavoratori, che si ponevano il duplice obiettivo di recuperare l'efficienza dell'apparato economico, riducendo al minimo i costi sociali di tale operazione.

A livello aziendale, come ha scritto Aris Accornero il problema sindacale di quel processo era quello di trovare “un criterio socialmente accettabile, e umanamente praticabile” (1995: 23) di selezione dei lavoratori da espellere dall’occupazione. Infatti, in assenza di un criterio sindacale esplicito, gli imprenditori italiani hanno sempre tentato – spesso riuscendoci – di selezionare i lavoratori da espellere sulla base di propri criteri non soltanto basati sulla ricerca dell’efficienza (si pensi per esempio a criteri antisindacali o a quelli basati sullo stato di salute). Il sindacato, in questi casi, è intervenuto per contrastare le scelte discriminatorie delle imprese, imponendo dei criteri contrattati e controllabili<sup>25</sup>. L’accettazione da parte sindacale del pensionamento precoce veniva anche da una valutazione di compatibilità sociale delle alternative politiche che, a livello marcoeconomico, era basata sulla considerazione che soltanto aumentando i flussi in uscita dal mercato del lavoro si sarebbe potuto evitare che l’eccedenza strutturale di forza lavoro prodotta dalle ristrutturazioni industriali si esprimesse come disoccupazione esplicita. In alcune realtà settoriali, dove si fatto ampio uso dell’istituto del pensionamento, la questione è stata quella di gestire l’eccedenza strutturale di lavoratori appartenenti a segmenti produttivi in declino o ad attività in estinzione: “all’origine vi sono casi di interi mestieri mandati «in obsolescenza» dal progresso tecnologico, come è capitato ai bravi linotipisti, oppure vi sono certi settori investiti da forme di «declino industriale» come le miniere di carbone e i cantieri navali. I pre-pensionamenti erano pesanti per questa fenomenica” (Accornero, 1995: 41) che poi si allargata ad altri settori in via di razionalizzazione e ristrutturazione, secondo la logica della “trappola della competenza” illustrata da Ferrera (1998: 45).

Una convergenza di fatto, quindi, si è verificata per lungo tempo tra le aziende e i sindacati a sostegno delle misure a favore dei prepensionati e di varie modalità di uscita anticipata dal lavoro, specialmente nei casi, assai frequenti a partire dagli anni Settanta e Ottanta, di ristrutturazioni industriali. In quella fase storica affonda le radici la logica sottesa alle attuali pratiche di contrattazione tra le parti sociali (Viciguerra 1999). Con quel processo si è sedimentata la cosiddetta «cultura dell’uscita anticipata» (Guillemard, Jolivet 2001; Guillemard, 2003), cioè il consolidarsi di reciproche aspettative – tra lavoratori, imprese e loro rappresentanti – sul momento e le modalità di uscita dalla vita lavorativa. Tale concetto non propone una visione culturalista, ma intende la cultura dell’uscita

---

<sup>25</sup> In particolare, rispetto all’espulsione dei lavoratori più anziani attraverso i provvedimenti di mobilità, i criteri di selezione dei lavoratori da espellere erano stabiliti a priori e si basavano su età e contributi versati, attraverso un processo di contrattazione con le parti sociali. Il sindacato, anche in una fase di riduzione del potere contrattuale, si è preoccupato di tutelare maggiormente i lavoratori, includendo la cosiddetta clausola della volontarietà dell’uscita. Tale vincolo avrebbe dovuto contrastare le pratiche discriminatorie nella selezione dei lavoratori da espellere dal ciclo produttivo.

anticipata come il risultato di un processo complesso prodotto dall'interazione, da una parte, tra le norme e le regole istituzionali emergenti dall'azione collettiva, e dall'altra parte, dalle dinamiche degli attori sul mercato del lavoro, le cui azioni sono esse stesse condizionate dalle regole istituzionali. In questo quadro Anna-Marie Guillemard suggerisce di definire la cultura dell'uscita anticipata come "l'insieme di valori e di norme condivise che privilegiano il diritto alla compensazione della perdita dell'occupazione per i salariati anziani. Questa evoluzione si è realizzata a discapito del diritto al lavoro e al diritto alla riabilitazione e alla riqualificazione nell'occupazione di questa classe d'età" (2003: 47). La cultura dell'uscita anticipata si è basata su un sistema di convenienze reciproche tra gli attori sociali in gioco che ha permesso una convergenza strategica delle rispettive logiche d'azione: le imprese avevano interesse a ridurre il numero dei dipendenti con il minore conflitto sociale possibile; i sindacati dei lavoratori rinunciavano al mantenimento dei livelli occupazionali, a patto che venissero salvaguardati, in una certa misura, i redditi dei lavoratori in esubero, i quali di fronte al rischio di disoccupazione accettavano di uscire precocemente dal mercato del lavoro; l'attore pubblico, infine, attraverso l'INPS, per contenere il disagio sociale e favorire l'efficienza economica, si accollava la parte più consistente dei costi dell'espulsione dei lavoratori più anziani attraverso l'utilizzo combinato di ammortizzatori sociali e pensionamenti anticipati, creando quelli che la letteratura internazionale ha definito «percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro» (Kohli *et al.*, 1991).

In Italia, in alcune aree del paese i processi di ristrutturazione industriale sono continuati ancora negli anni Novanta e si sono accentuati negli anni più recenti e, soprattutto per le grandi imprese manifatturiere, sono stati comunque affrontati con accordi sindacali che prevedevano l'accompagnamento dei lavoratori più anziani fuori dal mercato del lavoro con il meccanismo dello "scivolamento" verso la pensione, attraverso l'utilizzo della mobilità lunga, spesso economicamente incentivato dall'azienda (Russo *et al.*, 2004: 24). La mobilità con l'aggancio alla pensione per persone di cinquanta anni è sicuramente uno strumento per evitare i traumi dei licenziamenti collettivi e un modo per aiutare le grandi imprese a snellirsi, ma di sicuro, come scrive Aris Accornero, esprime anche "la paura della «mobilità», l'incapacità di gestirla e il cervellotico groviglio di poteri che sta intorno alle agenzie dell'impiego. Ma così si tradisce il fine originario, non congiunturale, di sistemare lavoratori «strutturalmente eccedenti» (1995: 43). Nella congiuntura attuale, segnata dall'aumento delle sacche di lavoro in eccedenza strutturale, dalla riduzione del potere sindacale e dall'ampliamento dell'area dei regimi di lavoro e dei contratti flessibili, l'espulsione dei lavoratori più anziani si è trasformata in una pratica aziendale di gestione delle risorse umane, definita esplicitamente "svecchiamento". Per le



grandi aziende, la pratica dello svecchiamento è stata non solo funzionale alle esigenze di ridimensionamento degli organici, ma anche coerente con l'implementazione di modelli organizzativi snelli e flessibili (Harrison, 1999). Le aziende, infatti, con eccezioni delle professionalità difficilmente reperibili sul mercato e appartenenti al *nucleo* della forza lavoro aziendale, tendono a discriminare i lavoratori che si avviano all'uscita dall'azienda già quando questi superano la soglia ideale dei 45 anni, in quanto, tenendo conto dell'età effettiva di uscita definitiva dall'azienda che è sensibilmente inferiore a quella ufficiale di pensionamento, già a queste età i lavoratori vengono etichettati come "quasi vecchi" ed estromessi dai processi di investimento che l'impresa fa sui suoi dipendenti<sup>26</sup> (ISFOL, 2002). Ciò accade perché le aziende strategicamente scelgono di recuperare l'obsolescenza delle competenze interne attraverso l'accelerazione del turnover e, più in generale, piuttosto che *produrre* le competenze che gli necessitano, trovano maggiormente conveniente *acquistarle* dal mercato.

A partire dai primi anni Novanta, con le prime riforme del sistema previdenziale pubblico, i meccanismi di regolazione dell'uscita dal mercato del lavoro sono andati progressivamente in crisi, in quanto la necessità di riequilibrare il bilancio previdenziale ha imposto di ridurre i percorsi di uscita anticipata dal mercato del lavoro e d'irrigidire i meccanismi di accesso alla pensione. L'orientamento delle politiche pubbliche, quindi, è stato riorientato a contrastare i processi di uscita precoce dal mercato del lavoro. Ciò è accaduto in un contesto segnato ancora da alti livelli di disoccupazione, pertanto è bene notare che il blocco di uno dei flussi in uscita, come nel caso del blocco dei pensionamenti, se non è compensato da un equivalente ampliamento della domanda di lavoro, porta ad una crescita della disoccupazione. Secondo gli economisti del lavoro, infatti, le occupazioni possono essere di tre tipi: (a) *occupazioni riprodotte*, quelle già date e che continuano a essere svolte dagli stessi lavoratori di prima; (b) *occupazioni sostitutive*, quelle già date e che vengono svolte da coloro che rimpiazzano i lavoratori che escono dal lavoro; (c) *occupazioni aggiuntive*, quelle inesistenti e che vengono create ex novo. In condizioni di disoccupazione strutturale "Solo la fantasia dell'esistenza di una relazione di tipo magico può far immaginare che il puro e semplice *impedimento* di estrinsecare una parte delle seconde, trasformando una quota dell'occupazione sostitutiva in occupazione riprodotta, possa da sola garantire la creazione di occupazioni aggiuntive in un numero maggiore di quelle sostitutive «sacrificate»"

---

<sup>26</sup> La discriminazione è particolarmente forte e rilevante nei processi di formazione, in quanto nei programmi di aggiornamento e formazione professionale sono sistematicamente sottorappresentati i più anziani, soprattutto quelli a più bassa professionalità e a maggiore rischio di espulsione precoce.

(Mazzetti, 2003: 56). In questo senso l'obiettivo del riequilibrio finanziario del sistema previdenziale non può passare attraverso l'innalzamento rigido dei requisiti per il pensionamento, senza compromettere l'altro obiettivo della politica economica che è quello di ridurre, o al massimo contenere il livello di disoccupazione.

Il sindacato, da parte sua, dato l'indebolimento del rapporto di forza con la controparte imprenditoriale, sul piano della contrattazione aziendale ha potuto contrastare tali discriminazioni soltanto all'intero delle imprese non coinvolte in processi di riduzione degli organici<sup>27</sup>, mentre sul piano istituzionale ha avviato tavoli negoziali con le associazioni imprenditoriali e le istituzioni locali, affinché venissero attivati dei meccanismi formativi per sostenere l'occupabilità dei lavoratori più anziani a rischio, o già espulsi dal ciclo produttivo.

Emerge, quindi una crisi delle pratiche di contrattazione relative ai processi di uscita anticipata dal mercato del lavoro dei lavoratori più anziani che non risultano più coerenti con le strategie e gli obiettivi degli attori coinvolti. Inoltre, come evidenziato in altre ricerche (Morlicchio, Pirone, 2005), sul piano della contrattazione collettiva, le pratiche attuali risultano sempre meno adeguate alle condizioni del mercato del lavoro e all'attuale configurazione del sistema assistenziale e previdenziale, per tre ordini di motivazioni: (a) sul piano demografico, l'assottigliamento delle corti più giovani della forza lavoro non consente più i livelli di turnover che si sono avuti fino ad oggi e richiedono alle aziende un riorientamento per gestire una forza lavoro dall'età media sensibilmente più alta; (b) l'innalzamento dei requisiti minimi per accedere alla pensione e l'uscita precoce di quote significative di lavoratori anziani dall'occupazione, hanno ridotto il numero dei casi a cui si può applicare il meccanismo dello "scivolamento" verso la pensione attraverso la mobilità, con il rischio della crescita dei tassi di disoccupazione nelle classi d'età più anziane; (c) l'ampliamento del numero di lavoratori maturi espulsi da piccole e medie aziende che non beneficiano della indennità di mobilità e che si trovano spesso in condizioni di disagio economico e con pochissime possibilità di ricollocazione nel mercato del lavoro regolare. L'analisi, in definitiva, evidenzia che le attuali pratiche di gestione delle crisi aziendali e degli esuberi di personale stanno perdendo progressivamente di efficacia, lasciando alle dinamiche discriminatorie

---

<sup>27</sup> In molti settori industriali, soprattutto in relazioni a grandi aziende, il sindacato ha contrattato forme di *turnover* proceduralizzate negli anni dell'espansione della struttura industriale italiana. Indagini recenti (Campenni, 2002; Bubbico 2003), tuttavia, hanno focalizzato l'attenzione, tra l'altro, su accordi tra impresa e sindacati per la sostituzione dei lavoratori anziani con i figli. Questo meccanismo di *turnover* "parentale" è stato sviluppato, da un parte, in funzione dell'espansione dell'attività aziendale ed ha risposto all'esigenza dell'intensificazione dei ritmi produttivi e della riduzione della conflittualità sindacale; dall'altra, ha rappresentato un'opportunità occupazionale per i giovani in un contesto segnato da alti livelli di disoccupazione giovanile.

del mercato del lavoro una quota sempre più rilevante di lavoratori anziani che hanno perso il posto di lavoro.

### 2.3. Le trasformazioni degli anni Novanta del sistema previdenziale italiano

Agli inizi degli anni Novanta in Italia, analogamente a quanto accadeva in altri paesi europei, arrivava a maturazione un ampio dibattito sugli squilibri distributivi e sulla sostenibilità finanziaria del sistema previdenziale pubblico<sup>28</sup> (Cazzola, 1992; INPS, 1993; De Cecco, Pizzuti, 1994), inaugurando una lunga stagione di riforme, oggi non ancora conclusa (Cazzola, 2004b).

Essendo stata la politica previdenziale il nucleo centrale dei sistemi di welfare europei dal dopoguerra ad oggi, soprattutto per l'entità della spesa, il dibattito sulla sua riforma ha occupato un posto di prima piano all'interno del più ampio confronto sulla crisi e le trasformazioni dei sistemi di protezione sociale. È noto che da circa un quarto di secolo, per tensioni prodotte prevalentemente nella sfera dell'economia di mercato, i sistemi di protezione sociale nazionali sono entrati in una fase di profonda ridefinizione (Ponzini, 2004) per far fronte prevalentemente alla globalizzazione dell'economia, alla flessibilizzazione del lavoro e alla riduzione delle entrate fiscali, da una parte, all'invecchiamento demografico, alla crescita della spesa sociale e all'emergere di nuovi rischi sociali, dall'altra (Ferrera, 1998). È altrettanto diffusa la consapevolezza della diversità dei percorsi di costruzione dei regimi di *welfare capitalism* e delle diverse traiettorie seguite nella transizione ad un regime di accumulazione flessibile e frammentato (Mingione, 1997). Tuttavia c'è una tendenza di fondo che va evidenziata, come ha scritto di recente Ronald Dore: "si va verso un crescente sradicamento dell'economia dai controlli sociali, verso una concorrenza sempre più perfetta, verso una minore protezione di coloro che hanno scarso potere di mercato, verso una minore redistribuzione e una disuguaglianza crescente. [...] al cambiamento strutturale si è accompagnato anche un cambiamento ideologico. Non solo più disuguaglianza ma anche una maggiore tolleranza delle disuguaglianze" (2005: 10). D'altra parte, però, Massimo Paci (2005) ritiene che non bisogna enfatizzare eccessivamente le conseguenze negative di questi

---

<sup>28</sup> È ampiamente riconosciuto che le basi del dibattito recente sulla riforma del sistema previdenziale siano state gettate dal cosiddetto Rapporto Castellino nel 1981 in cui, tra l'altro, si individuava come problema previdenziale principale quello dell'equilibrio di bilancio della previdenza nazionale e si suggerivano due linee di intervento: (1) il passaggio dal sistema a ripartizione a quello a capitalizzazione; (2) l'abbandono del metodo retributivo a favore di quello contributivo.

processi in un'ottica antimercato, poiché, oltre ad un individualismo egoistico e competitivo essi sono anche l'espressione di un processo storico di individualizzazione<sup>29</sup>, caratterizzato dalla ricerca da parte dell'individuo di una maggiore autonomia e responsabilità, in cui la realizzazione di sé è il risultato di un diverso equilibrio tra libertà e rischio (Beck, 2000a). In questa prospettiva si colloca la tesi di Laura Pennacchi (1997) che sostiene la necessità di un passaggio da un "welfare delle garanzie", basato tradizionalmente sulla socializzazione di un insieme predeterminato e definito di rischi attraverso le assicurazioni sociali, ad un "welfare delle opportunità", incentrato sulla responsabilità e l'autonomia individuale e su un sistema flessibile di strumenti di protezione sociale, tali da integrarsi all'occorrenza con le scelte soggettive lungo il corso di vita.

Per il sistema previdenziale, come è stato notato più in generale per il welfare (Ferrera, 1998), si poneva – ma si pone ancora oggi – un problema di adattamento istituzionale<sup>30</sup> in termini di congruità rispetto al mutamento sociale e di coerenza interna. Le riforme previdenziali degli anni Novanta, realizzate in una situazione di finanza pubblica critica, hanno perseguito numerosi obiettivi che Antonella Ciocia (2004: 105-106) sintetizza nei seguenti punti:

- a. *Riavvicinare il modello previdenziale alla logica assicurativa*<sup>31</sup>.
- b. *Far fronte alla riduzione dei livelli di prestazione assicurati dalla previdenza pubblica.*
- c. *Costruire un sistema previdenziale basato su tre pilastri* (sistema previdenziale pubblico di base, sistema integrativo collettivo e previdenza privata individuale).
- d. *Estendere la copertura previdenziale a categorie professionali tradizionalmente fuori dalla protezione previdenziale* (casalinghe, nuove figure di lavoratori atipici).
- e. *Separare chiaramente l'assistenza e la previdenza*<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Secondo la tesi di Paci (2005), infatti, l'assetto raggiunto nella tutela del lavoro e del welfare dalle nostre moderne società industriali, pur avendo premesso il conseguimento di livelli mai raggiunti prima di sicurezza economica e sociale, conteneva elementi di compressione dell'individuo e della sua domanda di autonomia e realizzazione di sé.

<sup>30</sup> Nella teoria neo-istituzionalista è stato teorizzato un "ciclo di istituzionalizzazione" (Lanzalaco, 1995) che evidenzia come nel momento genetico un'istituzione presenta il massimo della corrispondenza con l'ambiente esterno, con il passare del tempo operano dei meccanismi interni all'istituzione che hanno sì che essa si stabilizzi e cominci a vivere di vita propria. Sia le regole che i presupposti cognitivi e normativi perdono gradatamente il loro carattere strumentale originario e diventano valori in sé, indipendentemente dalla loro efficacia nel risolvere i problemi del contesto.

<sup>31</sup> Si tratta di una strategia per affrontare quello che Ferrera ha individuato come un processo di "rilassamento delle fondamenta attuariali dell'assicurazione sociale" (1998: 50).

<sup>32</sup> Questo è un carattere tradizionale del sistema di welfare italiano, come scrive Massimo Paci: "Si è determinata una contaminazione o una commistione tra previdenza e assistenza, che ha introdotto elementi di irrazionalità nel sistema previdenziale, senza risolvere in maniera efficace il problema del diritto all'assistenza" (2005: 192).

- f. *Eliminare le numerose iniquità di trattamento che il sistema presentava tra i vari settori produttivi e all'interno degli stessi settori.*

Il processo di ristrutturazione del sistema previdenziale durante gli anni Novanta è passato attraverso tre importanti riforme. In generale tali interventi, secondo l'analisi di Bruno Contini ed Elsa Fornero (2002), sono state ispirati dal principio della “gradualità applicativa” e da quello del “mantenimento dei diritti acquisiti”, la cui esplicazione si ritrova chiaramente nella legge n. 335/95<sup>33</sup>, cioè in quella che concordemente è ritenuta la più importante ridefinizione del sistema previdenziale italiano.

Dal punto di vista macroeconomico, come è stato autorevolmente osservato (Gallino, 2003a; Mazzetti, 2003), nel valutare le possibili alternative per riequilibrare il rapporto finanziario tra i contributi versati dai lavoratori attivi e le prestazioni erogate alla popolazione inattiva il dibattito sulla riforma del sistema previdenziale ha, fino ad ora, trascurato un'importante variabile economica: la produttività del lavoro. Assumendo infatti che il rapporto quantitativo tra inattivi e attivi debba rimanere invariato nel tempo si ignora che una componente essenziale del rapporto che intercorre nei rapporti economici tra attivi e inattivi, tra produzione e soddisfazione dei bisogni sociali, è quello relativo alle variazioni della produttività del lavoro, cioè ai mutamenti qualitativi della forza lavoro e dei mezzi di produzione<sup>34</sup>. L'economia da tempo ha dimostrato – e la storia economica lo conferma – che la diminuzione del numero degli attivi può essere compensata, o più che compensata dall'aumento della produttività del lavoro (attraverso per esempio l'innovazione tecnologica, organizzativa e la formazione). Ciò ha contribuito ad impoverire il dibattito sulle riforme previdenziali ed a rappresentare alcune scelte come strettamente dipendenti da insuperabili leggi di funzionamento della società. In particolare, rappresentare le riforme previdenziali come necessarie risposte all'inesorabile dinamica demografica ed al funzionamento rigido dell'economia, ha in parte occultato gli effetti redistributivi degli interventi legislativi e, in ogni caso, ha ridotto il ventaglio delle soluzioni possibili.

Il primo intervento che ha segnato la lunga stagione di riforma della previdenza italiana è stato la *Riforma Amato* del 1992 (d. lgs. 503/92<sup>35</sup>), che, in

---

<sup>33</sup> La riforma Dini (legge n. 335/95) introduce la formula contributiva per il calcolo della pensione solo per coloro che sono entrati nel mondo del lavoro a partire dal primo gennaio del 1996. Una formula in parte contributiva e in parte retributiva, cosiddetta *pro rata*, è invece prevista per coloro che, pur avendo già iniziato a lavorare a quella data, non avevano ancora maturato 18 anni di anzianità contributiva al 31 dicembre 1995. La formula ha infine lasciato completamente invariato il criterio di calcolo della pensione dei lavoratori che avevano già maturato 18 anni contributivi.

<sup>34</sup> Come scrive emblematicamente Giovanni Mazzetti “*il numero delle braccia non è più notoriamente la misura della capacità produttiva sociale*” (2003: 33).

<sup>35</sup> La riforma Amato fu realizzata a partire dal decreto legge “Riforma generale del Sistema pensionistico” n. 124/1992.

un progetto ampiamente concordato con le parti sociali, introduce innovazioni sul tema della indicizzazione della pensione e del calcolo della retribuzione pensionabile (venne abolito il meccanismo della “doppia indicizzazione” precedentemente agganciato ai prezzi e ai salari) e si inaugura un processo di armonizzazione e convergenza fra la normativa previdenziale dei lavoratori del settore privato e quella prevista per i lavoratori del settore pubblico.

Il secondo rilevante intervento di riforma degli anni Novanta è stato la legge n. 335/95, conosciuta come *Riforma Dini*, con cui si sceglie di mettere da parte la politica degli aggiustamenti per un rinnovamento radicale del sistema<sup>36</sup>. Le principali innovazioni introdotte dalla riforma Dini sono state: un nuovo metodo di calcolo contributivo della pensione, l'abolizione delle pensioni di anzianità e l'introduzione dell'equità attuariale nel calcolo della rendita pensionistica. La legge prevede una gradualità di applicazione, pertanto non tutti i lavoratori vennero sottoposti alla nuova normativa: essa infatti si applicava completamente ai giovani al primo impiego, mentre risultava parzialmente innovativa per i lavoratori che avevano maturato non meno di 18 anni di contribuzione e, infine, rimaneva invariata per quelli che invece avevano superato i 18 anni di contribuzione. Venne rivista, inoltre, la pensione di anzianità che con la nuova normativa prevedeva un mix di requisiti di età e anzianità contributiva e, per la prima volta, la protezione previdenziale venne allargata ai lavoratori atipici con l'introduzione di un apposito fondo previdenziale (*Fondo del 10%*). A metà degli anni Novanta, infatti, di fronte ai primi consistenti segni di flessibilizzazione del mercato del lavoro, cominciava ad emergere il problema della copertura previdenziale per quelle tipologie di lavoratori che svolgevano un'attività in condizioni e con contratti di lavoro diversi da quelli del lavoratore dipendente standard. Dalla letteratura questo intervento legislativo è stato considerato non solo opportuno dal punto di vista del contenimento della spesa e della riduzione delle ingiustizie redistributive, ma anche “coerente con il processo storico di individualizzazione [...] Il sistema di calcolo contributivo introdotto dalla riforma in questione, infatti, assai più del precedente sistema retributivo, collega l'intero pacchetto pensionistico (l'entità della pensione, la scelta dell'età di pensionamento, l'adesione ad un fondo complementare) alla storia lavorativa dell'individuo. È l'individuo che diviene adesso responsabile della sua pensione, in base ai versamenti contributivi che farà, al numero di anni che deciderà eventualmente di lavorare (oltre i 57 anni) e ai risparmi che vorrà destinare ad un fondo integrativo a sua scelta” (Paci, 2005: 197).

---

<sup>36</sup> La Riforma Dini, fu preceduta, nel 1994, da un altro tentativo di intervento legislativo da parte del governo Berlusconi che fu fortemente contrastato dai sindacati. I contrasti sociali e quelli politici nati all'interno della maggioranza di governo portarono allo scioglimento del governo. Per una analisi dello scontro politico si veda Baldissera (1996).

Nella seconda metà degli anni Novanta il dibattito si è concentrato soprattutto sui tempi di entrata a regime della Riforma Dini che da più parti veniva considerata troppo graduale, sia rispetto agli obiettivi di contenimento della spesa, sia in relazione alla portata dell'invecchiamento demografico e all'andamento del mercato del lavoro. Rispetto a questo serrato confronto politico, la legge n. 449/97, detta *Riforma Prodi*, ha risposto, riducendo il periodo di transizione verso la messa a pieno regime dei requisiti di accesso al trattamento pensionistico stabiliti dalla riforma del 1995, come anche ha cercato di dare un'accelerazione al processo di armonizzazione fra il regime previdenziale generale e le varie gestioni speciali. Come scrive Antonella Ciocia, in quegli anni si discuteva "la progressiva eliminazione della pensione di anzianità di derivazione tedesca e i regimi speciali del pubblico impiego presenti nel sistema francese" (2004: 112). Rimaneva, inoltre, aperta la questione del mancato decollo della previdenza complementare, introdotta con la Riforma del 1995, che secondo gli analisti era da attribuire alla scarsità di risorse da destinare in questo secondo canale previdenziale (il cosiddetto "secondo pilastro"), ma anche alla complessità della normativa che ne aveva frenato lo sviluppo (Amato, Marè, 2001).

Di recente, questi interventi sono stati integrati da un nuovo rilevante intervento legislativo, la legge 243/2004, ad opera del governo Berlusconi che, tuttavia, si colloca in continuità con il percorso intrapreso dalle riforme precedenti<sup>37</sup>. Le misure più rilevanti e oggetto di un più intenso dibattito sono state quelle relative, da un lato, al prolungamento della vita lavorativa e, dall'altro, allo sviluppo della previdenza complementare. L'intervento legislativo prevede, infatti, una serie di misure indirizzate a posticipare l'uscita definitiva dal mercato del lavoro, tra cui l'elevazione dei requisiti minimi per l'accesso alla pensione di anzianità sotto il sistema retributivo misto, la certificazione dei diritti acquisiti, incentivi alla prosecuzione del lavoro (il cosiddetto "superbonus"<sup>38</sup>), l'ampliamento della possibilità di cumulo tra lavoro e pensione; è un altro insieme di misure, invece, indirizzate allo sviluppo della previdenza complementare, come per esempio il conferimento del trattamento di fine rapporto (Tfr) ai fondi pensione<sup>39</sup>, l'equiparazione dei vari fondi, l'alleggerimento dei carichi fiscali sulla previdenza integrativa.

---

<sup>37</sup> Per un'analisi approfondita sulla legge di riforma del sistema pensionistico 243/04 si rimanda al saggio di Palminiello (2005) e all'articolo di Cazzola (2004).

<sup>38</sup> Sull'efficacia del "superbonus" si veda Palminiello (2005: 386-389) da cui emerge che gli effetti dell'incentivo in termini di risparmi di spesa sarebbero molto più contenuti in quanto dipendono dalla composizione dei risparmi per le pensioni non pagate di quelli che richiedono il bonus, e dalle perdite dei contributi non versati di quelli che avrebbero continuato a lavorare anche senza l'incentivo. Inoltre si evidenzia una convenienza maggiore a posticipare il pensionamento per i lavoratori appartenenti alle classi di reddito più elevate, con un perverso effetto redistributivo.

<sup>39</sup> Questo intervento è al centro di un controverso dibattito in quanto l'obiettivo di alimentare la previdenza complementare non tiene conto di alcune funzioni implicite del Tfr. Per esempio Cerea (2004) evidenzia che per i lavoratori in condizioni occupazionali relativamente precarie, il Tfr

Nonostante l'intensa attività legislativa in materia pensionistica che ha caratterizzato gli ultimi quindici anni, la conformazione attuale del sistema previdenziale nazionale continua a mantenere i limiti strutturali che erano già emersi a metà degli anni Novanta, immediatamente dopo la Riforma Dini e che riguardavano prevalentemente la gradualità dell'entrata a regime del nuovo sistema contributivo (Fornero, Castellino, 2001; Sestito, 2002). In particolare la spesa previdenziale, nonostante le riforme restrittive orientate da politiche "sottrattive" (Ferrera, 1998: 70-77), ha continuato la sua crescita ed il sistema sembra essere lontano dall'equilibrio finanziario (Baldacci, Tuzi, 2003). Come evidenziato dagli ultimi dati forniti dal Nucleo di valutazione della spesa pensionistica (Grafico 2.1.), fatte salve alcune congiunture positive, la spesa è progressivamente cresciuta in tutto il periodo considerato, passando – in percentuale del PIL – dall'11,5% del 1989, a circa il 14,5% del 2003 e le proiezioni indicano che tale tendenza non dovrebbe invertirsi nei prossimi anni.

Rimane, tuttavia, a margine dell'attuale dibattito sulla riforma del sistema pensionistico la questione della necessità dell'integrazione delle politiche come sottolinea Massimo Paci: "la via che si è intrapresa, da ultimo, da parte del governo Berlusconi, è stata quella dell'innalzamento, accompagnata da alcune misure di incentivazione economica al prolungamento dell'attività lavorativa. Ma questi interventi sono destinati ad avere scarsi risultati, se non fanno parte di un complesso integrato di politiche, che affrontino anche i problemi del mantenimento della salute, della tecnologia e dell'organizzazione aziendale e, più in generale, della cultura diffusa tra i lavoratori, i datori di lavoro e i sindacati nei confronti dell'età anziana" (Paci, 2005: 174).

D'altra parte, in relazione alla progressiva deregolamentazione del mercato del lavoro, resta ancora aperta la questione della copertura previdenziale per i lavoratori atipici, ed in particolare, per tutte quelle tipologie di lavoratori per le quali, non potendo contare su una carriera stabile e lineare, appare poco probabile riuscire a raggiungere un ammontare contributivo tale da garantire un'adequata rendita previdenziale<sup>40</sup>. Per le figure lavorative che vivono involontariamente la precarietà occupazionale, collocandosi nel segmento secondario del mercato del lavoro sembra, inoltre, sembra poco verosimile che queste siano capaci di accumulare risorse per costruirsi una pensione complementare. Per tutti i lavoratori dipendenti deve, comunque, essere

---

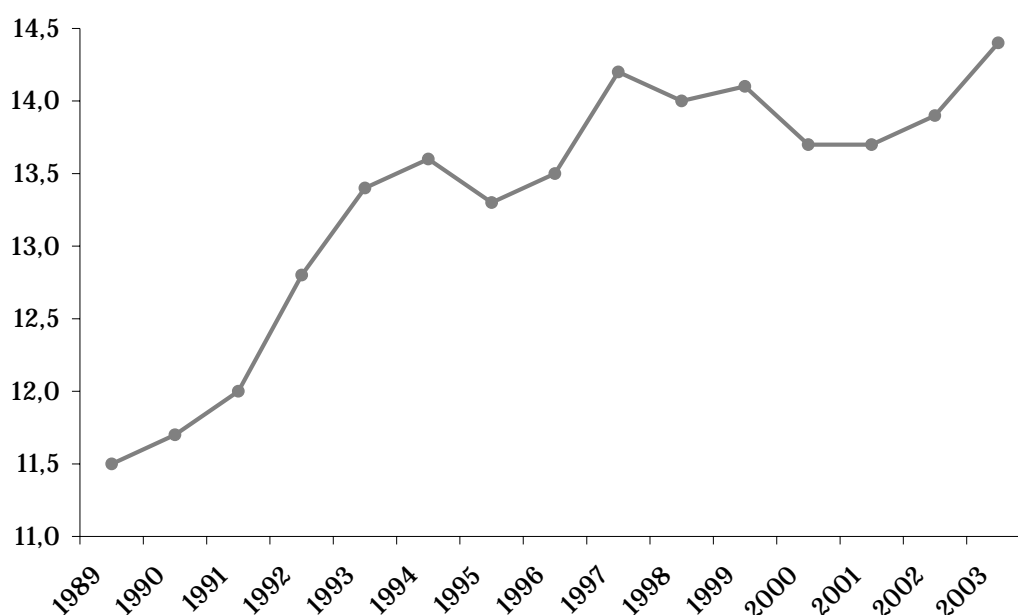
rappresenta una sorta di ammortizzatore sociale "privato" di cui servirsi in caso di perdita del posto. D'altra parte, è nota la funzione del Tfr come strumento implicito di finanziamento a tasso agevolato per le imprese. Conferire il Tfr ad un fondo pensione, come analizzato da Garibaldi e Paceli (2004) riduce la convenienza dell'impresa verso rapporti di lavoro di lunga durata, con l'aumento della probabilità di perdita del posto di lavoro per quei lavoratori che decidono di farlo.

<sup>40</sup> Un'analisi più ampia con indicazioni di policy è contenuta in Alain Supiot (2003) e, da un'angolatura diversa, in Robert Castel (2004).



affrontato la situazione di progressiva riduzione del rendimento della pensione pubblica, in un contesto segnato dal mancato sviluppo del “secondo pilastro”. Questo significa che per un’ampia quota di lavoratori dipendenti la riduzione del tasso di sostituzione, cioè l’ampliarsi della differenza tra l’ultima retribuzione e l’ammontare della pensione, non sarà compensata da nessun altra rendita, con una forte esposizione a processi di progressivo impoverimento con l’avanzare dell’età, come conseguenza anche degli attuali meccanismi di indicizzazione delle pensioni.

Grafico 2.1. – *Andamento della spesa pensionistica in rapporto al PIL. Anni 1989-2003 (valori percentuali)*



Fonte: Nucleo di valutazione della spesa pensionistica, in Cazzola (2004: 1072).

Sul versante delle rappresentazioni sociali del pensionamento, si possono intravedere i primi indicatori di una destrutturazione del pensionamento come pratica sociale, così come è stata concepita all’interno delle società industriali. La pensione è stata considerata finora un diritto, o almeno è stata vissuta come tale, come una “garanzia del reddito” al momento della fine dell’attività lavorativa (Guillemard, 2003). Si rompe quella che Ferrera ha definito come la “logica della spettanza” (1998: 53) cioè la percezione della pensione come diritto incondizionato al raggiungimento di una data età, indipendentemente dall’ammontare dei contributi versati durante la vita lavorativa e/o indipendentemente dai bisogni. Con l’introduzione di elementi privatistici, come le pensioni complementari a capitalizzazione, accanto ad una pensione pubblica il cui peso relativo si riduce progressivamente, cambia la rappresentazione sociale

della pensione che diventa sempre più il frutto di una scelta individuale basata sul risparmio personale, ovvero sulla scelta di ridurre il proprio consumo durante la vita lavorativa, per poter usufruire del reddito accantonato in un tempo successivo. Le riforme stanno cambiando i sistemi, ma anche la psicologia degli individui, “il cittadino lavoratore non deve sentirsi più un soggetto portatore di diritti, ma una monade economica, un piccolo imprenditore di se stesso: deve promuoversi, venderli sul mercato e costruirsi un gruzzolo per il futuro quando sarà pensionato, o meglio quando sarà fuori dal gioco, visto che anche la categoria classica del pensionato è ormai superata per la progressiva riduzione del rendimento delle pensioni pubbliche” (Andruccioli, 2004: 141).

Vi sono sicuramente elementi di autonomia e libertà in questo processo, come sottolineato da Massimo Paci (2005), ma al contempo è rintracciabile anche un tentativo di ridimensionare il concetto originario di pensione e i meccanismi sociali di produzione della stessa. Come evidenziato da Giovanni Mazzetti, la “pensione” per un individuo rappresenta una situazione in cui qualcun altro produce i mezzi necessari a quell’esistenza, quindi è “il *peso* che corrisponde alla creazione delle condizioni materiali di vita di qualcuno, nel momento in cui questi non provvede più al proprio mantenimento mediante la sua stessa attività” (2003: 17). In questa ottica la pensione non può mai essere un semplice fatto privato, ma al contrario è sempre un fatto sociale, in quanto anche l’accumulazione di valore di scambio non può garantire la sopravvivenza materiale di un individuo, se non mediante il lavoro di un’altra persona. Quando si parla di “pensione fai-da-te”, si tende ad occultare i meccanismi sociali di reciprocità e solidarietà che operano quando un individuo non è più in grado di agire produttivamente. Nella retorica del sistema contributivo a capitalizzazione, per esempio, è evidente la visione economica neo-classica che tende ad enfatizzare il potere dello scambio di mercato rispetto alle altre forme di scambio, e ad ignorare completamente i meccanismi di produzione e riproduzione sociale basati su forme di scambio non di mercato<sup>41</sup>.

## 2.4. I percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro

La tendenza all’uscita precoce dal mercato del lavoro si è accompagnata nella maggior parte dei paesi industrializzati allo sviluppo di diversi meccanismi istituzionali di transizione dal lavoro alla pensione in deroga alla normativa

---

<sup>41</sup> Qui si riprende la nota impostazione dell’economia sostanziale di Polanyi, in particolare le considerazioni sulle tre forme di scambio: reciprocità, redistribuzione e scambio di mercato; si veda Cella (1985).

previdenziale. Il processo di transizione dal lavoro alla pensione, di conseguenza, si è andato sempre più articolando e diversificando, non solo tra i diversi sistemi di welfare nazionali, ma all'interno di ogni paese tra diverse categorie di lavoratori, tra i vari settori produttivi e in relazione alle congiunture economiche. Ciò ha comportato una disgiunzione tra il momento dell'uscita dall'occupazione e quello dell'effettivo pensionamento, con l'emergere di una fase di transizione più complessa tra i due eventi che non poteva più essere letta semplicemente secondo il paradigma dell'uscita anticipata (*early exit*). La transizione dal lavoro alla pensione, infatti, in connessione alle specifiche politiche previdenziali e assistenziali dei singoli paesi, è stata caratterizzata da dispositivi istituzionali di accompagnamento alla pensione con la prevalente funzione di sostegno al reddito dei lavoratori usciti dall'occupazione, producendo a livello individuale dei nuovi status per persone che lavoratori non potevano più definirsi, ma che non erano ancora in pensione e che allo stesso tempo, essendo incanalati in un percorso garantito di scivolamento verso la pensione, non potevano essere assimilati ad altre condizioni previdenziali o assistenziali.

In relazione alla diversificazione dei percorsi di uscita dal mercato del lavoro verso la pensione e in considerazione dei diversi modelli di welfare, le ricerche ispirate dalla *Political economy of ageing* (Kohli *et al.*, 1991), tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, hanno sviluppato un'analisi comparativa tra i diversi paesi focalizzando l'attenzione sui fattori che operano sul lato della domanda di lavoro, superando il semplice concetto di "uscita precoce" per sviluppare quello di "percorso istituzionale di uscita" dal mercato del lavoro (*pathways out*), inteso come la risultante dalla combinazione di strumenti istituzionali in grado di guidare la fase di transizione fra l'uscita definitiva dal mercato del lavoro e il pensionamento. Con l'introduzione di questo concetto, come evidenzia Maria Luisa Mirabile, si "risponde adeguatamente all'esigenza di identificare con un unico termine la pluralità di strumenti che in diversi paesi definiscono per tappe successive, oppure sanzionandola in maniera secca e definitiva, l'uscita dei più anziani dal lavoro" (Mirabile, Carrera, 2003: 19). Secondo questo approccio l'interazione tra le dinamiche economiche e del mercato del lavoro con fattori istituzionali, determina il "ventaglio" dei possibili percorsi d'uscita all'interno del quale i lavoratori possono orientarsi per transitare verso la pensione. L'intreccio tra la regolamentazione previdenziale e le misure di assistenza sociale, infatti, determinano dei percorsi d'uscita istituzionali che incentivano o meno la scelta di pensionamento. In altre parole, accanto alla normativa relativa all'età legale di pensionamento e ai requisiti minimi che determinano la via d'uscita principale verso il pensionamento, esistono diversi percorsi istituzionali (programmi per la disabilità, di disoccupazione, sostegno al

reddito...) che compongono un ventaglio di percorsi in cui il lavoratore si può incanalare nella transizione verso la pensione.

Le ricerche recenti sulla transizione dal lavoro alla pensione (Kohli *et al.*, 1991; Contini, Fornero, 2002; ISFOL 2002) evidenziano che nella fase conclusiva della carriera lavorativa, la scelta del momento in cui andare in pensione non è l'unico evento rilevante, al contrario i percorsi osservati tra varie condizioni occupazionali sono sempre più diversificati e il passaggio diretto dal lavoro alla pensione, pur rimanendo in termini relativi quello più frequente, è sempre più affiancato da percorsi più articolati tra lavoro e non lavoro in prossimità del pensionamento. Alcuni studi longitudinali sulla mobilità dei lavoratori più anziani (Leombruni, 2003) condotti sui dati ECHP (*European Community Household Panel*), su sette paesi dell'Europa<sup>42</sup> dimostrano che, in assoluto, in Italia il passaggio diretto dal lavoro dipendente alla pensione è il percorso più frequente (circa l'80% dei casi). Nell'ambito dei paesi mediterranei, in Spagna tale transizione diretta è prevalente per i dipendenti pubblici, mentre per quelli del settore privato si registra una mobilità occupazionale in fine carriera quasi doppia. In tutti i paesi europei considerati dallo studio emerge una significativa differenza tra il settore pubblico e quello privato, nel senso che per i lavoratori del settore privato si registra una maggiore mobilità occupazionale nella fase conclusiva della carriera ed inoltre che essi arrivano alla pensione provenendo da periodi lavorativi (*spell*) più brevi rispetto a quelli del settore pubblico. Dal punto di vista delle differenze di genere, lo studio rileva che in Belgio e Danimarca le donne hanno una maggiore mobilità occupazionale rispetto agli uomini e una minore percentuale di transizioni dirette tra lavoro dipendente e pensione. In Gran Bretagna (come negli USA), invece, non sorprende che si registrano i valori più bassi per la durata media di un periodo di lavoro nella fase conclusiva della carriera lavorativa, visto che il livello di mobilità occupazionale dell'intera popolazione attiva è sensibilmente più alta rispetto agli altri paesi europei (Contini, 2002).

Le divergenze quantitative che si osservano tra i dati relativi alle diverse realtà nazionali si spiegano facendo ricorso ai diversi modelli di welfare nazionali (Esping-Andersen, 1990; Mingione, 1997). Per ridurre la complessità delle realtà empiriche indagate è possibile utilizzare un modello proposto da Anne-Marie Guillemard (2003) costruito sulla base di due dimensioni analitiche. La prima riguarda il livello di copertura dal rischio di disoccupazione per i lavoratori più avanti con gli anni e che sono vicini al momento del pensionamento; la seconda invece considera le politiche di integrazione nel mercato del lavoro e in

---

<sup>42</sup> I paesi considerati sono Belgio, Danimarca Francia, Germania, Italia, Gran Bretagna e Spagna per i quali è stata selezionata la coorte d'individui che al momento della prima rilevazione (*wave*) nel 1994 appartenevano alla classe d'età 50-67 anni.

particolare il livello di sviluppo degli strumenti di reintegrazione occupazionale. Articolando tali dimensioni in due modalità dicotomiche, si ottengono quattro configurazioni con cui interpretare il diverso sviluppo dei percorsi di uscita dal mercato del lavoro nei vari contesti nazionali (tabella 2.3.).

Tabella 2.3. – *Tipologie di traiettorie sul mercato del lavoro dei lavoratori anziani in funzione del rapporto tra le politiche del lavoro e quelle di protezione sociale*

		Livello di copertura dal rischio di disoccupazione a fine carriera da parte del sistema di protezione sociale	
		Basso	Alto
Politiche d'integrazione nel mercato del lavoro: strumenti di integrazione/reintegrazione nel mercato del lavoro	Pochi	(4) Espulsione/Mantenimento Secondo la situazione del mercato del lavoro	(1) Marginalizzazione ed espulsione
	Molti	(2) Mantenimento sul mercato del lavoro	(3) Integrazione/reintegrazione Se la politica sociale si pone l'obiettivo di rioccupazione

Fonte: Guillemard (2003: 74); nostro adattamento.

La prima configurazione è caratterizzata da un alto livello di protezione dai rischi di perdita dell'occupazione e dalla scarsa presenza di strumenti di reintegrazione nel mercato del lavoro. In questa situazione, tipica del modello continentale di welfare, si moltiplicano i percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro che spingono verso il pensionamento i lavoratori più anziani. La situazione inversa è rappresentata nella seconda configurazione segnata da bassi livelli di protezione sociale della disoccupazione in età avanzata, ma da molti strumenti di reintegrazione occupazionale, così come si osserva nel sistema giapponese, dove esistono pochi percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro, ma si registra un più alto livello di occupazione per i lavoratori anziani. La terza configurazione, quella più virtuosa, combina un alto livello di protezione sociale con una forte politica d'integrazione nel mercato del lavoro. Questa configurazione corrisponde alla realtà del modello socialdemocratico (o "scandinavo") di welfare dei paesi del Nord Europa (in particolare Svezia e Danimarca) in cui, pur in presenza di una protezione sociale universalistica si registrano alti livelli di partecipazione al mercato del lavoro nelle classi d'età più elevate. La quarta configurazione è quella segnata da bassi livelli di copertura della disoccupazione in età avanzata e da pochi strumenti di integrazione nel

mercato del lavoro e corrisponde al modello di welfare liberale dei Stati Uniti e della Gran Bretagna. Qui i percorsi istituzionali di uscita dal mercato del lavoro sono pochi e la regolazione dei flussi di uscita dall'occupazione è lasciata al funzionamento del mercato. L'espulsione precoce dipende, quindi, dalle congiunture negative del mercato. La modellistica proposta evidenzia, come scrive Maria Luisa Mirabile, che "la grande demarcazione non sembra dunque riguardare l'esistenza o meno di percorsi strutturati di uscita anticipata dal lavoro, quanto il loro agire in presenza – o meno – di misure di politica attiva del lavoro finalizzate al mantenimento o al reinserimento dei più anziani nelle attività produttive" (Carrera, Mirabile, 2003: 23), infatti, nei paesi nordici, dove l'obiettivo delle politiche pubbliche è quello di garantire l'integrazione sociale nel lavoro a prescindere dall'età, non solo non si è assistito alla riduzione della partecipazione al mercato del lavoro e dell'occupazione dei più anziani, ma è emersa una situazione di "tardo pensionamento".

All'interno della matrice proposta dalla Guillemard, il caso italiano, nonostante le note differenze tra il modello di welfare mediterraneo e quello continentale (Ferrera, 1996; Morlicchio, Pugliese, 2000), senza troppe forzature può essere interpretato utilizzando la prima configurazione dello schema, quella cioè dove, l'intreccio tra l'assenza di politiche d'integrazione nel mercato del lavoro e una politica previdenziale orientata a coprire il rischio di disoccupazione in età avanzata ha prodotto consistenti processi di uscita precoce dal mercato del lavoro. Il sistema italiano, infatti, si caratterizza per un insieme di tutele connesse al rapporto di lavoro orientate a garantire l'occupazione, e da un sensibile sbilanciamento della spesa sociale complessiva sul capitolo pensionistico, mentre presenta una bassa spesa per la disoccupazione e per le misure di politica attiva del lavoro. In relazione alla protezione dei lavoratori anziani, si può concordare con Paolo Sestito – che riprende la distinzione tra protezioni *on-the-job* e quelle *on-the-market* – quando scrive che "una tutela elevata ai senza lavoro anziani è implicitamente fornita dal sistema pensionistico che, nella misura in cui consente e favorisce uscite precoci dal mondo del lavoro, opera anch'esso fuori dal mercato" (2002: 61).

Il primo intervento legislativo in favore dei lavoratori anziani espulsi dall'occupazione risale alla legge n. 1115/1968 che istituisce "l'assegno per i lavoratori anziani" che prevedeva per i lavoratori ai quali mancavano non più di tre anni alla maturazione della pensione di vecchiaia (e con determinati requisiti contributivi), in caso di licenziamento venisse corrisposto un assegno di accompagnamento alla pensione che era pari all'ammontare della pensione che sarebbe spettata al momento della fine del rapporto di lavoro. Si trattava di una misura diretta soltanto ai lavoratori anziani licenziati e, quindi, aveva esplicitamente una funzione analoga a quella del trattamento di disoccupazione.

All'inizio degli anni Ottanta l'istituto dell'assegno per il lavoratore anziano venne sostituito da quello del prepensionamento che precedeva direttamente l'erogazione del trattamento pensionistico. Mentre l'assegno era uno strumento concepito per attenuare la perdita di reddito causata dal licenziamento, il prepensionamento si configura come una forma d'incentivazione dell'uscita dall'occupazione dei lavoratori anziani, appartenenti alle categorie di difficile ricollocazione: "non si tratta più di sostenere economicamente il lavoratore anziano licenziato, ma invece di determinare consensualmente l'uscita morbida dello stesso lavoratore dal mercato del lavoro" (Russo et al., 2004: 24). Per le note difficoltà finanziarie del sistema previdenziale, all'inizio degli anni Novanta è stato molto limitato l'uso del prepensionamento modificando la normativa, in particolare attraverso l'attribuzione della maggior parte degli oneri finanziari al datore di lavoro e circoscrivendo maggiormente gli abiti di applicazione. Il superamento parziale dell'istituto del prepensionamento si è realizzato con la legge 223/1991 che ha riformato il sistema della mobilità<sup>43</sup> e l'introduzione della cosiddetta "mobilità lunga". Il lavoratore anziano non doveva più uscire direttamente dal mercato del lavoro, poiché non si poteva rinunciare a priori alla ricerca di una sua ricollocazione. Allo stesso tempo, però, le maggiori difficoltà di rioccupazione dei lavoratori anziani vengono espressamente considerate nel predisporre l'indennità di mobilità. In relazione ai processi di ristrutturazione industriale, l'istituzione delle liste di mobilità "se da un lato [ha permesso] di superare di fatto alcune contraddizioni della cassa integrazione guadagni e la possibilità di un suo uso improprio, dall'altro finisce per ridurre l'insieme delle garanzie sul piano occupazionale di cui avevano goduto una parte dei lavoratori dell'industria. Le liste di mobilità rappresentano indubbiamente un canale privilegiato per l'accesso a nuove occasioni di lavoro, ma rappresentano anche il passaggio dalla peculiare condizione di occupato in cassa integrazione a quella di disoccupato vero e proprio, sia pure più tutelato delle altre figure di disoccupazione" (Pugliese, Rebggiani, 2004: 159). La funzione della mobilità di accompagnamento alla pensione è stata successivamente specificata con

---

<sup>43</sup> Ai sensi della legge 223/1991, alle liste di mobilità vengono iscritti i lavoratori licenziati dalle imprese con più di 15 dipendenti. I lavoratori collocati in mobilità perdono ogni rapporto con il datore di lavoro e fruiscono di un'indennità, rapportata al trattamento di integrazione salariale a cui avrebbero diritto, per un periodo variabile a seconda dell'età: fino a 12 mesi per i soggetti con meno di 40 anni, fino a 24 mesi per i soggetti da 40 a 49 anni, fino a 36 mesi per i soggetti di 50 anni e oltre, ulteriormente prorogabile in determinate aree territoriali e per specifiche categorie di lavoratori. Le persone inserite nelle liste di mobilità fruiscono di agevolazioni all'assunzione. La legge 236/1993 ha esteso la possibilità di iscrizione alle liste di mobilità anche ai dipendenti di imprese fino a 15 addetti che perdano il posto di lavoro, purché il loro licenziamento sia connesso a riduzione di personale, trasformazione o cessazione dell'attività dell'azienda. In questo caso il lavoratore viene iscritto alle liste per un periodo pari a quello previsto in relazione alla sua età, su sua richiesta al competente Centro per l'Impiego e può fruire delle agevolazioni concesse all'impresa che intenda assumerlo, senza aver diritto però all'indennità di mobilità.

riferimento a situazioni di crisi di grandi imprese, o di interi settori, o di imprese in determinate aree territoriali, facendo ricorso a provvedimenti *ad hoc* rivolti a prorogare la durata dell'iscrizione nelle liste e, soprattutto, l'erogazione dell'indennità di mobilità. Anche se meno diffuso e circoscritto ad alcune specifiche realtà produttive, un ulteriore strumento di sostegno del lavoratore anziano è quello del "pensionamento progressivo" (in Europa è identificato con il part-time in uscita; ISFOL, 2002). Questo istituto è stato introdotto insieme ai *contratti di solidarietà espansivi* (l. 863/1984) ed è subordinato ad un accordo aziendale. Il pensionamento progressivo prevede il passaggio al tempo parziale e il cumulo con un trattamento pensionistico anticipato di ammontare finanziario ridotto, così da assicurare al lavoratore una pressoché totale conservazione del reddito di partenza. Un'altra forma di pensionamento progressivo è stato previsto dalla legge 223/1991. La normativa prevede che, a seguito di un contratto collettivo aziendale, nelle imprese che usufruiscono da più di 24 mesi della CIGS i lavoratori con età non inferiore a quella prevista per la pensione di vecchiaia possano chiedere di trasformare il loro rapporto di lavoro da tempo pieno, a tempo parziale con il diritto a godere contemporaneamente del trattamento pensionistico ridotto.

La legislazione richiamata e gli effetti delle riforme previdenziali degli anni Novanta hanno molto limitato i percorsi istituzionali d'uscita anticipata dal mercato del lavoro. Resta diffuso, tuttavia, quello della mobilità con lo scivolamento verso la pensione. Si tratta di un provvedimento che ha un ambito di applicazione limitato alle imprese con oltre 15 dipendenti, in situazioni di crisi aziendali che contrattano con i sindacati l'utilizzo della mobilità lunga, indennizzata dall'INPS, per quei lavoratori che hanno raggiunto un mix di requisiti previdenziali e di età previsti dalla normativa. Per i lavoratori che non raggiungono questi requisiti si osservano percorsi complessi tra cassa integrazione e mobilità, fino al raggiungimento dei requisiti per il pensionamento.

## 2.5. La prospettiva dell'invecchiamento attivo

L'invecchiamento è un processo storico di portata globale che i governi non possono eludere e che anzi devono mettere in agenda e affrontare come una sfida, ma anche come un'opportunità di cambiamento per tutta la società come ha sottolineato l'ONU già nel 1999 invocando la prospettiva di "una società per tutte le età" (*A society for all Ages*<sup>44</sup>).

---

<sup>44</sup> Si veda anche il più recente UN, *New Age for All Ages*, [www.un.org/esa/socdev/ageing](http://www.un.org/esa/socdev/ageing), 2003.



La rappresentazione del fenomeno dell'invecchiamento però è spesso connotata negativamente per il fatto che è prevalentemente associata alle tensioni che esso genera negli equilibri dei sistemi previdenziali e sanitari e più in generale nella questione della sostenibilità economica dei sistemi di protezione sociale europei e “ciò che appare comune ai paesi del mondo occidentale è la difficoltà di gestire in maniera più integrata i fenomeni implicati dall'allungamento della vita umana con le trasformazioni in corso nell'economia” (Abburrà, Donati, 2004: 1). Ma la difficoltà più grande deriva dalla incapacità di immaginare delle strutture dell'organizzazione sociale in grado di fronteggiare l'evoluzione attuale (Attias-Donfut, 1991).

La modificazione strutturale della composizione per età della popolazione è però un fenomeno sociale più ampio rispetto al semplice aumento della quota di popolazione anziana, poiché non è soltanto la vecchiaia che viene interessata dall'allungamento della speranza di vita, ma tutte le fasi del ciclo di vita che sono sottoposte ad un processo di deistituzionalizzazione che è intrecciato alla crisi del regime di regolazione fordista-keynesiano. Attualmente, infatti, i corsi di vita si presentano con ritmi e calendari più frammentati e meno prevedibili rispetto al modello tripartito delle età e gli stessi mutamenti nella scansione della partecipazione al lavoro sono alla base e allo stesso tempo sono l'effetto – in un processo circolare – delle trasformazioni nei corsi di vita.

Rispetto a queste dinamiche l'azione dei governi, soprattutto a partire dalla fine degli anni Novanta, è stata diretta ad influenzare i modelli di partecipazione al lavoro, contrastando gli effetti negativi di esclusione e di marginalizzazione basati sull'età. Seguendo il suggerimento di Maria Luisa Mirabile (Carrera, Mirabile, 2003), l'evoluzione delle politiche europee in relazione alla progressiva marginalizzazione dei lavoratori più anziani (identificati in modo più esteso con la fascia d'età degli *over45*) può essere analizzata come un percorso che comincia nella seconda metà degli anni Settanta e che interessa, con tempi e intensità diversificati, tutti i paesi dell'Unione Europea, passando per una sequenza di tre fasi. La prima fase, secondo la Mirabile, corrisponde alla manifestazione del fenomeno di espulsione anticipata dei lavoratori più anziani che può essere considerata una delle conseguenze della crisi della struttura industriale dei paesi europei a partire dalla seconda metà degli anni Settanta e per lunghi tratti degli anni Ottanta. Durante i processi di ristrutturazione industriale, infatti, l'eccedenza di manodopera è stata gestita anche attraverso l'utilizzo di strumenti di natura previdenziale come ammortizzatori sociali per accompagnare fuori dal mercato del lavoro i lavoratori più anziani. Tale fenomeno è stato anche il risultato del compromesso tra le parti sociali che, attraverso l'espulsione tutelata della quota di lavoratori più anziani, hanno potuto portare a compimento le ristrutturazioni produttive, contenendo i costi sociali di tali processi. Nei paesi

europei le modalità di fuoriuscita anticipata sono state diversificate, tuttavia si è fatto ricorso prevalentemente ai meccanismi di prepensionamento. Nei paesi del Nord Europa, dove la normativa a salvaguardia della salute del lavoratore è più estesa, sono stati applicati schemi di prepensionamento per invalidità, legando l'uscita anticipata ad un principio di salvaguardia della salute dei lavoratori; mentre nei paesi dell'Europa continentale e in quella mediterranea il ricorso al prepensionamento è stato direttamente messo in relazione con le crisi occupazionali settoriali e d'impresa. Bisogna, inoltre aggiungere, che in molti paesi europei colpiti da elevati tassi di disoccupazione giovanile i governi hanno pensato di accelerare il *turn over*, favorendo l'uscita dei lavoratori meno qualificati nei settori maggiormente in crisi, con l'intento di consentire un più rapido ingresso nel mercato del lavoro delle giovani generazioni.

La seconda fase che viene definita di "individuazione del problema" ha inizio già nei primi anni Novanta, quando le autorità politiche comunitarie e di alcuni governi nazionali cominciano a concettualizzare come problema sociale l'uscita precoce dal mercato del lavoro verso la pensione di lavoratori poco più che cinquantenni e si incomincia a valutarne le implicazioni in termini sociali ed economici, soprattutto in termini di sostenibilità del sistema previdenziale. Queste tensioni tra demografia, mercato del lavoro e sistema di protezione sociale sono state evidenziate da Aris Accornero che segnala il paradosso che emergeva dal combinarsi dell'utilizzo sistematico dell'istituto del prepensionamento e la retorica della *società permanentemente attiva*: "Sebbene siamo ormai abituati ai paradossi dell'azione sociale, il ricorso sistematico ai pre-pensionamenti come politica del lavoro fa pensare che viviamo in mondo alla rovescia. Infatti, mentre crescono le aspettative di vita, l'anzianità della popolazione, l'età d'ingresso al lavoro e il divario fra il gettito contributivo e le prestazioni previdenziali, usiamo i pre-pensionamenti per affrontare i casi più grossi di esuberi aziendali" (1995: 41). A ciò Accornero aggiunge un ulteriore commento: "Non è tanto una questione di costi economici, ma di costi sociali. Si tratta infatti una stortura: stiamo premiando-condannando come pensionati migliaia di lavoratori che in buona parte non si vorrebbero sentire tali, anche se possono apparire dei privilegiati, vengono pagati per non far più niente. Il fatto è che pochi si comporteranno come tali: alcuni, ad esempio, non accettano la diminuzione di reddito. All'età di 55 anni, con le aspettative di vita che collocano fra i 70 anni e i 75 anni, chi può accettare un reddito senza crescita per venti anni, e che magari viene falcidiato perché il governo toglie la copertura rispetto al caro-vita? Di conseguenza qualcuno sarà necessariamente spinto a trovare qualche lavoretto, che però non è previsto, sebbene se ne possa ammettere l'eventualità. Siccome non si può pensare che queste persone rimangano nell'inattività, è meglio offrire ai pre-pensionati la possibilità legale di rioccuparsi a mezzo tempo, di fare formazione

pratica, in ogni caso di fare altro. Per esempio diventare imprenditore o soci, se ci riescono, anche per non dissipare competenze e professionalità che non sempre sono condannate, come si vuol far credere” (1995: 42). In altri termini, non era più economicamente sostenibile, soprattutto alla luce delle proiezioni demografiche, utilizzare strumenti previdenziali per ammortizzare l’espulsione di ampie quote di lavoratori poco più che cinquantenni, tuttavia, anche se la prima fase può apparire “come stagione delle risposte onerose, urgenti ma parziali, i meccanismi messi in moto dalle policy, dagli interventi di soggetti pubblici e privati (e le stesse strozzature economiche prodotte da quegli interventi) hanno favorito il sopraggiungere di una seconda fase, che ha inaugurato nuovi approcci teorici per una diversa formulazione dei problemi e delle risorse per affrontarli” (Abburrà, Donati, 2004: 9). La crisi generale dei sistemi di protezione sociale europei, in particolare la questione della sostenibilità economica, non ha reso più possibile l’utilizzare di meccanismi di sostegno “passivi” in favore dei lavoratori più anziani, anche come conseguenza di un orientamento generale di politica del lavoro che è stata indirizzato maggiormente verso gli interventi attivi, cioè basati sul recupero delle potenzialità di partecipazione attiva al mercato del lavoro.

La terza fase, definita di “affermazione del problema” corrisponde al periodo più recente che ha inizio nella seconda metà degli anni Novanta e che è contrassegnato dalla messa in agenda della questione dell’invecchiamento e dai primi interventi politici tesi ad invertire la tendenza alla fuoriuscita precoce dal mercato del lavoro dei lavoratori maturi. È interessante notare che verso la fine degli anni Novanta a livello mondiale si è diffuso un ampio interesse per la modificazione della struttura demografica, globale e nelle singole realtà nazionali, seguendo principalmente due approcci teorici: quello dell’invecchiamento attivo e quello proposto dall’ONU di “Una società per tutte le età”. Riprendere la distinzione proposta da Luciano Abburrà e Elisabetta Donati (2004), la prospettiva dell’invecchiamento attivo si caratterizza per un *approccio adattivo*, che parte dalla constatazione dell’invecchiamento sociale e che punta a modificare le istituzioni esistenti per una maggiore integrazione sociale degli anziani. L’approccio dell’ONU “Una società per tutte le età” si propone come un *progetto di innovazione sociale* che considera l’invecchiamento non semplicemente dal punto di vista della crescita della quota relativa degli anziani, ma valuta gli effetti sulla definizione sociale di tutte le età, scaturiti dall’allungamento dell’aspettativa di vita. In questa ottica, che riprende gli studi sulle trasformazioni sul corso di vita, la questione dell’invecchiamento non si limita all’attivazione e all’inclusione degli anziani, ma si estende alla definizione sociale delle età, alle strutture di ruoli per età e alle istituzioni sociali che regolano le relazioni tra le generazioni.

*La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* (2003), sottolinea il carattere generale e processuale dell'invecchiamento e non considera sufficiente intervenire soltanto sugli attuali lavoratori ultra cinquantenni, con una logica del rimedio, ma propone un approccio globale all'invecchiamento che prenda in considerazione l'intero percorso lavorativo in modo da rendere possibile l'allungamento della vita attiva anche per l'attuale forza lavoro giovane, neutralizzando l'impatto negativo dell'invecchiamento sul lavoro in una logica preventiva. Bisogna, tuttavia, sottolineare che in materia di strutturazione del lavoro in funzione dell'età non esistono ricette generalizzabili a tutte le realtà aziendali, in quanto molte variabili, tra le quali il contesto istituzionale, la storia e la tipologia dell'impresa e la composizione della forza lavoro, contribuiscono alla definizione del processo d'invecchiamento in ogni realtà produttiva.

In ambito europeo l'approccio prevalente, sostenuto dalla Comunità Europea dalla seconda metà degli anni Novanta, è quello dell'invecchiamento attivo. Le istituzioni comunitarie hanno promosso un approccio integrato alla questione dell'invecchiamento con l'obiettivo di garantire più a lungo possibile la salute, l'indipendenza e la produttività sociale delle persone, ritenendo che, come scrive Alan Walker "l'invecchiamento attivo potrebbe fornire un mezzo importante per fare in modo che la demografia non diventi un ostacolo allo sviluppo sostenibile, per prevenire dei cambiamenti radicali ai sistemi di protezione sociale e per evitare qualsiasi conflitto generazionale e preservare il modello sociale europeo" (2005: 1). Tra gli obiettivi, quindi, che si dovrebbe porre un approccio che miri all'invecchiamento attivo, c'è principalmente quello di mantenere i lavoratori attivi più a lungo possibile. Si tratta di un obiettivo ambizioso che richiede un approccio integrato e che deve coinvolgere tutta la popolazione (Paci, 2003), ma che necessita di misure di attivazione specificamente pensate per i lavoratori più anziani a rischio di espulsione precoce dal mercato del lavoro.

L'obiettivo occupazionale europeo, definito dal Consiglio di Lisbona, è quello di portare il tasso di attività almeno al 70% entro il 2010. Il raggiungimento di questo obiettivo, come è stato documentato (Sestito, 2002), non sarà possibile senza il contributo dei soggetti della classe d'età 55-64 anni. Più nello specifico, l'Unione Europea si è posta l'obiettivo di ridurre la forbice che si è creata tra età legale di pensionamento e quella effettiva di uscita dal mercato del lavoro, dall'altra, innalzando i tassi di attività delle diverse componenti del mercato del lavoro, in modo da bilanciare lo squilibrio tra attivi e inattivi, attraverso una maggiore occupazione delle donne, degli immigrati e soprattutto dei lavoratori più avanti con gli anni. La Commissione Europea sul tema dell'occupazione degli over 50 si è data due obiettivi che riguardano l'età effettiva

di uscita dal mercato del lavoro e il tasso d'occupazione dei lavoratori più anziani: (1) *Obiettivo di Barcellona*: entro il 2010 aumentare progressivamente di cinque anni l'età media effettiva di uscita dal mercato del lavoro nell'UE; (2) *Obiettivo di Stoccolma*: entro il 2010 di portare a 50% il tasso d'occupazione medio dell'UE della fascia d'età 55-64. I due obiettivi sono legati a due aspetti specifici dell'occupazione dei lavoratori anziani, infatti, l'obiettivo di Stoccolma riguarda il livello di occupazione di coloro i quali hanno tra 55 e 64 anni e per essere raggiunto richiede una riduzione dei livelli di disoccupazione e di inattività. Con l'Obiettivo di Barcellona l'Unione Europea pone agli stati membri la questione di ritardare l'età effettiva d'uscita dal mercato del lavoro, indicando tra le strade principali da percorrere quella di ridurre gli schemi e i programmi di prepensionamento e di contrastare la "cultura dell'uscita anticipata" per cercare, quantomeno, di ridurre la forbice esistente tra l'età legale di pensionamento e quella effettiva di uscita dal mercato del lavoro.

In termini più generali la prospettiva dell'invecchiamento attivo segna la rottura della connessione sincronica tra uscita dal mercato del lavoro, pensionamento e vecchiaia, per aprire un nuovo spazio di sperimentazioni in cui intrecciare diverse attività, fuori e dentro al mercato, in configurazioni originali e in connessione con un sistema di protezione sociale più flessibile rispetto alle esigenze individuali (Supiot, 2003). In questa ottica l'invecchiamento attivo sembra essere coerente con il processo storico di individualizzazione così come interpretato da Massimo Paci che scrive "L'invecchiamento attivo, infatti, entro date condizioni, significa riappropriazione individuale delle scelte relative alla durata della propria vita lavorativa e ai rapporti tra tempo di vita e tempo di lavoro. [...] Con l'invecchiamento attivo entriamo così nel territorio sperimentale della società pluriattiva, dove il lavoro e le attività fuori mercato, svolte in altre sfere della vita, sono poste su un piede di parità e permettono di raggiungere un migliore equilibrio della personalità individuale" (2005: 179). Questa tesi trova conferma dalle tendenze emergenti a livello europeo che segnalano un graduale mutamento del passaggio dal lavoro alla vita attiva segnato da un grado sempre maggiore di individualizzazione e di flessibilizzazione dei percorsi lavoro-pensione, con una serie di condizioni individuali intermedie tra lo status di lavoratore e quello di inattivo (Valenti, 2005: 118). L'invecchiamento attivo, in questa prospettiva, potrebbe essere coerente con una tendenza al mutamento dei sistemi di protezione sociale dei paesi europei nella direzione di una maggiore aderenza alle scelte e ai processi decisionali individuali e di una nuova definizione dei rischi e delle protezioni sociali (Beck, 2000a; Castel, 2004), anche in connessione con i profondi mutamenti della struttura del corso di vita.

**PARTE II**  
**LA TRANSIZIONE DAL LAVORO ALLA PENSIONE**  
**IN DUE SITI INDUSTRIALI ALFA ROMEO**

## Capitolo 3.

### *La struttura della ricerca e il contesto dell'indagine di campo*

#### 3.1. Il disegno dell'indagine di campo e alcune note metodologiche

##### *3.1.1. La definizione dell'oggetto di ricerca*

L'analisi della letteratura evidenzia che i processi di uscita precoce dal mercato del lavoro sono molto variabili a livello territoriale, in relazione alle caratteristiche della struttura produttiva e istituzionale locale, come anche in funzione delle singole realtà aziendali. A partire da questa considerazione la ricerca è stata sviluppata attraverso un'indagine di campo che, seguendo la logica dello studio di caso, si è focalizzata sull'analisi dei percorsi d'uscita dal mercato del lavoro verso la pensione dei lavoratori dipendenti di una grande organizzazione produttiva, l'Alfa Romeo. Tale scelta è motivata dalla necessità di limitare l'oggetto di analisi, in base all'ipotesi che il percorso d'uscita dal lavoro alla pensione, all'interno di un macro sistema istituzionale dato, sia il risultato dell'interazione delle scelte strategiche delle organizzazioni produttive, dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti sindacali, condizionate dal contesto istituzionale locale. Lo studio di caso, quindi, rientra all'interno di una strategia di ricerca che punta a circoscrivere e controllare il più possibile le variabili che entrano nel processo in oggetto.

La specificità dell'indagine di campo condotta rispetto a gran parte della ricerca empirica su questa tematica, è quella di assumere il punto di vista del lavoratore e di spiegare le sue strategie di azione (Boudon, 1985), focalizzando l'attenzione dell'analisi non soltanto su macro variabili strutturali e istituzionali, ma di considerarle insieme a variabili di contesto, cioè relative allo specifico mercato del lavoro locale e alle caratteristiche dei contesti produttivi considerati. La nostra ipotesi, quindi, è che le strategie d'azione dei lavoratori di fronte alle scelte di pensionamento dipendono non soltanto dai "percorsi istituzionali di

uscita dal mercato del lavoro disponibili (*pathways out*) (Kohli, *et al.*, 1991), ma anche dalle caratteristiche del contesto d'azione in cui i lavoratori sono inseriti.

Date le tradizionali disuguaglianze regionali in termini di sviluppo e strutture produttive, le condizioni occupazionali dei lavoratori più anziani risultano molto differenti a livello territoriale (Pugliese *et al.* 2005). Bisogna inoltre evidenziare che se, da un lato, i mutamenti introdotti nel sistema previdenziale hanno imposto criteri più rigidi di pensionamento validi allo stesso modo in tutto il paese, i relativi effetti sul mercato del lavoro sono stati sensibilmente diversi a livello territoriale, sia per le differenti caratteristiche della struttura occupazionale, sia per effetto del decentramento a livello regionale e provinciale delle principali funzioni di regolazione in materia di lavoro (Mirabile, 2005). Perciò è rilevante inserire la variabile territoriale tra i fattori chiave per interpretare i livelli di partecipazione delle coorti più anziane al mercato del lavoro.

La scelta del caso di studio è caduta sui lavoratori più anziani, identificati con gli over 50, dei due stabilimenti italiani Alfa Romeo, attualmente appartenenti al gruppo Fiat Auto, attivi entrambi nel settore della produzione delle automobili: lo stabilimento di Pomigliano d'Arco in provincia di Napoli, già Alfasud, e quello di Arese in provincia di Milano. Tale scelta è scaturita dalla necessità analitica di valutare, in una logica comparativa il peso di due variabili: (a) il contesto produttivo e istituzionale locale; (b) la diversa gestione delle risorse umane nei due siti produttivi in relazione anche alla congiuntura produttive e alla fase del ciclo di vita dello stabilimento.

Il gruppo Fiat Auto, ampiamente studiato nelle sue articolazioni e nei suoi processi evolutivi (Bonazzi, 2000b), anche se con poco attenzione ai due stabilimenti da noi considerati, è un caso particolarmente significativo perché riflette nelle proprie vicende aziendali i mutamenti che dal dopoguerra ad oggi hanno interessato la grande industria manifatturiera italiana e, in un ottica più generale, le trasformazioni che il sistema produttivo ha vissuto con la crisi del modello taylor-fordista di organizzazione della produzione e delle relazioni industriali, fino ad arrivare agli attuali modelli di produzione flessibile. Allo stesso tempo, però, la storia dei due stabilimenti studiati affonda le radici nelle partecipazioni statali (Finmeccanica, gruppo IRI), e soltanto successivamente, a fine anni Ottanta, confluisce, per acquisizione, nel gruppo Fiat, condividendone dal quel punto in poi le sorti aziendali ed industriali. L'impronta originaria data all'azienda dal management pubblico fa degli stabilimenti Alfa Romeo e dei suoi dipendenti una realtà parzialmente diversa dagli altri stabilimenti Fiat. Per queste circostanze la scelta del nostro caso ci consente, in una logica diacronica, di ragionare sulle trasformazioni della grande industria manifatturiera nazionale e di coglierne le evoluzioni in termini di organizzazione del lavoro e di condizioni



di lavoro, dentro e fuori la fabbrica, anche tenendo conto della dicotomia pubblico-privato.

### *3.1.2. La popolazione di riferimento e le tecniche d'indagine*

I lavoratori dipendenti dell'industria automobilistica, in generale, appartengono ad un gruppo tradizionalmente a rischio di espulsione precoce dal mercato del lavoro. Infatti, come emerge da indagini sull'occupazione dei lavoratori maturi (Carrera, Mirabile, 2003), la tipologia del lavoratore che lascia (o viene costretto a lasciare) il mercato del lavoro è rappresentato dal lavoratore maschio, con oltre 50 anni, dipendente nell'industria manifatturiera, con un livello di istruzione medio-bassa, che è una tipologia lavorativa ampiamente diffusa nel settore automobilistico. In relazione ai processi di espulsione precoce si è ritenuto opportuno, quindi, soffermarsi in particolare sul lavoro industriale anche perché nelle letterature “mentre ci si concentrava in questi anni sulle nuove professioni, sulla new economy e sulle nuove forme di lavoro post-fordiste, si è probabilmente dimenticato il lavoro manifatturiero e le altre attività esecutive nell'area del terziario e dei servizi” (Chiarello *et al.*, 2004: 94-95).

Inizialmente si era ipotizzato di scegliere come popolazione di riferimento l'insieme dei dipendenti e degli ex dipendenti dei due stabilimenti considerati appartenenti alla classe d'età 55-64 anni<sup>45</sup>, tenendo conto delle convenzioni statistiche internazionali (Eurostat; OECD) che identificano con tale classe d'età i cosiddetti *older worker*. Nella pratica, però, ad una prima discesa sul campo ci si è resi conto che la classe d'età andava allargata sia verso l'alto, sia verso il basso (grafico 3.1), perché la costruzione sociale del “vecchio per il lavoro” risulta estremamente variabile in relazione alle professionalità, alle qualificazioni e alle diverse traiettorie lavorative individuali, ma anche in funzione degli interventi organizzativi che hanno riguardato l'impresa o suoi reparti. La definizione del lavoratore anziano, quindi, essendo strettamente legata al contesto lavorativo non può semplicemente basarsi su soglie rigide di età anagrafica, soprattutto quando – come nel nostro caso – si realizza una ricerca comparata che coinvolge lavoratori appartenenti a diversi contesti aziendali e di attività. Per definire la popolazione di riferimento, tuttavia, si è ritenuto opportuno inserire una soglia d'età minima, quella dei 50 anni. Questa scelta è motivata dal fatto che oggetto specifico della ricerca non è tanto il fenomeno dell'invecchiamento al lavoro, ma il processo di transizione dal lavoro alla pensione che, date le caratteristiche dei meccanismi di accesso al pensionamento, coinvolge in modo preminente i

---

<sup>45</sup> L'idea era stata suggerita anche dal fatto che la Commissione Europea ha indicato tra gli obiettivi di “invecchiamento attivo” quello di portare a 50% il tasso d'occupazione medio dell'UE della coorte di 55-64 anni, identificandola come quella dei lavoratori anziani.

lavoratori a partire dal superamento della soglia dei 50 anni di età. Ciò accade, inoltre, anche per l'operare di meccanismi cognitivi e di autorappresentazione sociale che costringono il lavoratore a confrontarsi individualmente con l'ipotesi dell'uscita precoce dal lavoro e con quella del pensionamento.

Dati gli obiettivi dello studio e non conoscendo le caratteristiche della popolazione di riferimento<sup>46</sup>, l'indagine è stata realizzata su un campione non probabilistico di lavoratori costruito con la tecnica dello “*snowball*” a partire dall'identificazione *ex ante* di tipologie significative di soggetti e, successivamente cercando di differenziare il più possibile i propri interlocutori in base alle biografie lavorative, fino alla saturazione graduale del campione. Il criterio della “saturazione” (Berteaux, 1999), pur essendo molto controverso e per molti aspetti criticabile, è stato applicato in modo più rigoroso utilizzando alcuni accorgimenti che consistono nel definire a priori le tipologie di soggetti che i casi trattati debbono necessariamente coprire (almeno con un caso). La tecnica dello *snowball*, inoltre, ha facilitato questa pratica perché lungo la cosiddetta “selezione a cascata”, ha consentito la necessaria flessibilità nella scelta dei casi da trattare che è stata orientata rispetto ai bisogni conoscitivi, anche quelli emergenti e non previsti all'inizio dell'indagine. Va, infine, sottolineato che con opportune “triangolazioni” con dati provenienti da altre fonti è stato possibile orientare la selezione dei casi coerentemente agli obiettivi della ricerca.

Le dimensioni più significative prese in considerazione per la costruzione del campione sono state:

- (a) la qualifica professionale (operaio, impiegato);
- (b) la condizione occupazionale (in attività, in mobilità, in pensione, ecc.);
- (c) l'ultima azienda nella quale il lavoratore è (o è stato) in attività.

Non è stata inserita tra queste variabili, pur tenendola in conto, la dimensione di genere, perché la forza lavoro nell'industria dell'auto è prevalentemente maschile, fatta eccezione per i livelli medi delle attività impiegatizie (tabella 3.1. e 3.2.).

Le informazioni sul campo sono state raccolte utilizzando lo strumento dell'intervista in profondità. In particolare le interviste sono state finalizzate a raccogliere “racconti di vita” (Ferrarotti, 1981; Berteaux, 1999; Demazière, Dubar, 2000), focalizzati in modo particolare sulla biografia lavorativa. La traccia d'intervista è stata articolata sulle seguenti aree tematiche:

1. Il profilo socio-anagrafico individuale e familiare: dati personali (sesso, data e luogo di nascita, comune di origine e di residenza, titolo di studio, stato civile); composizione familiare; formazione (dimensione “oggettiva”) studi di base, formazione in azienda, aggiornamento professionale;

---

<sup>46</sup> Non è stato possibile accedere ai dati dell'anagrafe aziendale e, in alcuni casi, le aziende non disponevano di tali informazioni.

- (dimensione “soggettiva”) percezione dell’evoluzione della propria formazione, delle competenze e delle professionalità; percezione dell’adeguatezza della propria professionalità; rapporto con le tecnologie;
2. La carriera professionale: (dimensione “oggettiva”) inizio dell’attività lavorativa, lavori svolti, ingresso all’Alfa, mansioni svolte, carriera all’interno dell’azienda, altre attività lavorative, doppio lavoro, eventi rilevanti nella carriera all’Alfa: periodi di cassa integrazione, disoccupazione, mobilità, trasferimenti, terziarizzazioni, maternità, infortuni, licenziamenti, prepensionamento, pensionamento; (dimensione soggettiva) percezione del proprio ruolo produttivo, delle proprie capacità professionali, identità lavorativa; relazioni con gli altri dipendenti, rapporti con la gerarchia aziendale, livello di partecipazione al processo produttivo. Andamento della situazione economica: evoluzione del reddito personale e del reddito familiare.
  3. La vita oltre al lavoro: attività svolte nell’ambito familiare, associativo, sindacale, politico. Modalità di trascorrere il tempo libero, reti di relazioni.
  4. La transizione dal lavoro alla pensione: modalità di pensionamento, motivazioni, incentivi/disincentivi, attività dopo la pensione; il lavoro dopo la pensione; condizioni di vita; alternative al pensionamento “tradizionale”; auto-percezione del pensionato. Per i lavoratori ancora attivi, sono state analizzate le aspettative e i progetti di vita legati al pensionamento.

Le interviste sono state registrate e successivamente trascritte integralmente. Assumendo quello che Demzière e Dubar (2000) definiscono “un atteggiamento illustrativo” nell’uso del materiale biografico, è stata realizzata un’analisi tematica delle trascrizioni delle interviste attraverso un procedimento di categorizzazione teso a ridurre la complessità delle narrazioni (Gianturco, 2004). Nella pratica, si è proceduto prima ad un lavoro di indicizzazione tematico, cioè le interviste sono state scomposte in base a macro tematiche che in parte sono emerse in sede teorica e in parte in quella empirica. I frammenti di intervista sono stati raccolti in file tematici. Successivamente, i file tematici sono stati analizzati comparando i contenuti dei passaggi selezionati tra le diverse interviste, secondo un procedimento di “trasversalizzazione”.

Le principali tesi interpretative emerse da una prima analisi del materiale raccolto sono state proposte e discusse in colloqui con testimoni privilegiati selezionati tra esperti appartenenti al mondo sindacale e imprenditoriale nei due contesti d’indagine.

### *3.1.3. Le caratteristiche socio-professionali dei lavoratori intervistati*

Nell'indagine di campo sono stati intervistati 39 lavoratori di cui 37 maschi e 2 femmine. Lo squilibrio tra i generi nel nostro gruppo d'intervistati è il riflesso della bassa incidenza percentuale della componente femminile nelle coorti più anziane della forza lavoro dell'Alfa Romeo. Va considerato, però, che non si tratta di una peculiarità degli stabilimenti considerati, in quanto la bassa incidenza percentuale della componente femminile nella composizione dell'occupazione industriale è un fenomeno connesso al modello di sviluppo industriale italiano e ai meccanismi selettivi dal lato della domanda di lavoro che hanno privilegiato, tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta, l'offerta maschile nel "fiore dell'età" (De Cecco 1972; Paci 1973). La dimensione di genere, comunque significativa per molti aspetti connessi alla nostra riflessione, non è stata sviluppata in fase di analisi perché le interviste realizzate risultavano non esemplificative di una realtà, che pur rappresentando una componente numericamente piccola, appariva molto complessa ed articolata.

Gli intervistati hanno tutti più di 50 anni. Guardando alla distribuzione per classi d'età quinquennali si vede che la maggioranza degli intervistati, 22 dei 39, hanno tra i 55 e i 59 anni, mentre in 10 casi hanno tra i 50 e i 55 anni. Meno numerosi sono i lavoratori con 60 anni ed oltre, e soltanto un caso supera i 70<sup>47</sup>. I lavoratori del sito di Arese hanno mediamente un'età più bassa, poiché lo stato di dismissione dello stabilimento ha accelerato l'uscita precoce dei lavoratori più anziani, per cui l'età media degli occupati ad Arese è inferiore rispetto a quella di Pomigliano, e anche tra i lavoratori milanesi usciti dallo stabilimento negli anni recenti non si ritrovano lavoratori "over 60".

Come riportato dettagliatamente nella tabella 3.1., dei 39 lavoratori intervistati, dipendenti o ex dipendenti dell'Alfa Romeo, 20 risiedevano nella provincia di Napoli ed erano occupati nel sito industriale di Pomigliano d'Arco, mentre gli altri 19 erano residenti nella provincia di Milano e provenivano dall'area industriale di Arese. Dal punto di vista delle qualifiche professionali, 25 intervistati avevano qualifiche operaie, mentre 14 svolgevano attività impiegatizie. Questa proporzione numerica tra figure operai e quelle impiegatizie è sostanzialmente rispettata per entrambi i siti industriali. Gli intervistati, inoltre, sono equamente distribuiti tra lavoratori ancora in attività, lavoratori in pensione e lavoratori in cassa integrazione o in mobilità. Scomponendo questi dati per sito industriale, si vede che i lavoratori in cassa integrazione e in mobilità sono più numerosi tra quelli intervistati ad Arese, mentre tra quelli napoletani ci sono più lavoratori pensionati.

---

<sup>47</sup> Si tratta, tra l'altro, di un pensionato lavoratore che continua a svolgere dopo il pensionamento la propria attività di disegnatore-progettista come libero professionista.

Considerando i titoli di studio degli intervistati emerge che 16 lavoratori hanno la licenza media, 7 la qualifica professionale e 16 il diploma. Dall'incrocio della variabile del titolo di studio con quella della qualifica professionale, come era intuibile, si evidenzia che gli impiegati sono tutti diplomati, mentre tra gli operai si concentrano i lavoratori con la licenza media e la qualifica professionale<sup>48</sup>.

Tabella 3.1. - *Distribuzione degli intervistati per sito produttivo, qualifica e condizione professionale (valori assoluti)*

Sito industriale	Qualifica	In attività	In pensione	Ammortizzatori sociali			Totale
				In mobilità	In Cig	Tot. mob.+Cig	
Arese (A)	Operai	3	3	2	4	6	12
	Impiegati	3	2	1	1	2	7
	Totale	6	5	3	5	8	19
Pomigliano (P)	Operai	4	4	5	0	5	13
	Impiegati	3	4	0	0	0	7
	Totale	7	8	5	0	5	20
Totale (A+P)	Operai	7	7	7	4	11	25
	Impiegati	6	6	1	1	2	14
	Totale	13	13	8	5	13	39

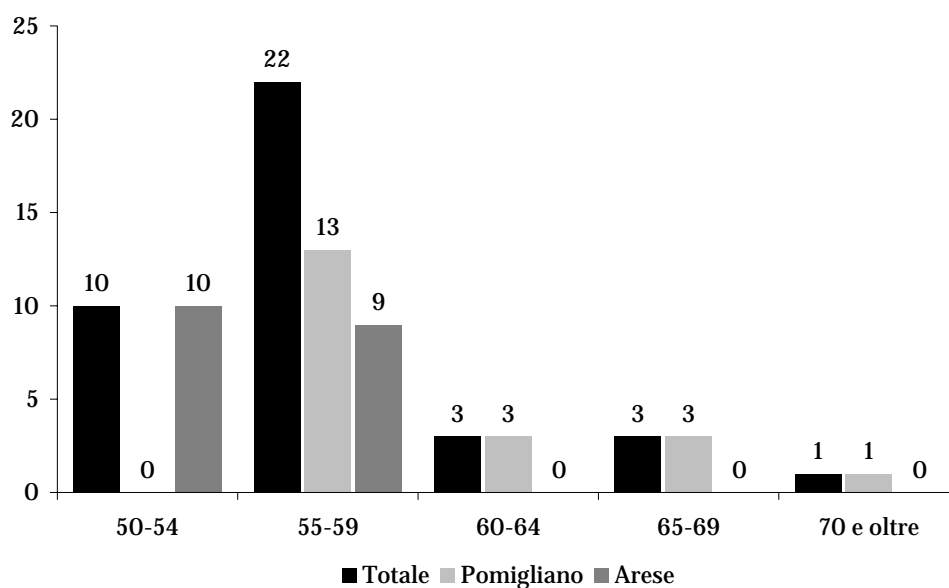
Dei 39 intervistati, 3 lavoratori non sono coniugati. Quelli in questa condizione (36) si dividono a metà tra quelli che hanno la moglie occupata e quelli che, invece, hanno la coniuge casalinga, tuttavia, analizzando il dato a livello territoriale emerge che i lavoratori della provincia di Napoli fanno parte, prevalentemente, di una famiglia monoreddito (14 casi su 20), mentre al contrario nel caso dei lavoratori intervistati della provincia di Milano tendenzialmente entrambi i coniugi lavorano (15 casi su 19). La dimensione media della famiglia, inoltre, è sensibilmente più alta nella provincia di Napoli dove il numero medio dei figli per intervistato è di 2,3 rispetto a 1,4 rilevato tra i lavoratori milanesi.

Un ultimo aspetto rilevante è quello relativo alla struttura delle carriere che per tutti i lavoratori è basata sull'occupazione stabile a tempo pieno e indeterminato. A fronte della stabilità occupazionale, tutte le carriere analizzate sono contraddistinte da elevati livelli di mobilità all'interno dell'azienda, in parte dovuti a meccanismi automatici legati all'anzianità di lavoro, ma in larga misura prodotti dai processi di riorganizzazione del ciclo produttivo. Senza entrare nel

<sup>48</sup> Molti dei lavoratori considerati sono entrati dopo la scuola elementare alla scuola aziendale dell'Alfa Romeo (ANCIFAP). Altri, invece, che non sono stati assunti tramite la scuola aziendale, come per esempio gli immigrati meridionali, hanno conseguito la licenza media con l'introduzione delle cosiddette "150 ore".

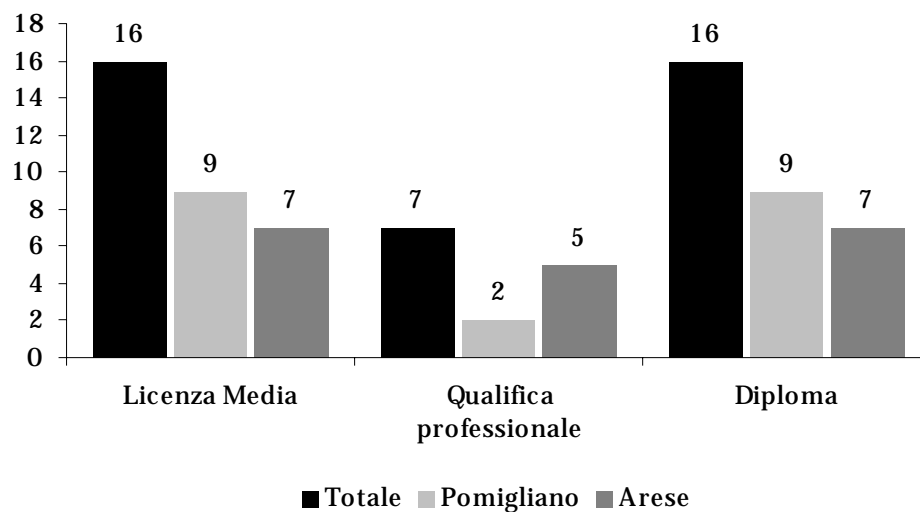
dettaglio delle singole carriere lavorative, su un arco temporale di circa trenta anni, tutti gli intervistati hanno modificato la loro attività in media 3-4 volte nel loro ciclo di vita lavorativo (accompagnati da periodi di formazione sul posto di lavoro) per effetto dell'innovazione tecnologica e le trasformazioni organizzative degli impianti. Alcuni, soprattutto quelli del sito di Pomigliano d'Arco hanno anche cambiato occupazione, per effetto dei processi di esternalizzazione del gruppo Fiat. Queste considerazioni sono necessarie per evidenziare che, a dispetto di un'immagine stereotipata del lavoro industriale, i livelli di flessibilità nell'impiego della forza lavoro<sup>49</sup> sono stati molto elevati, anche se sempre contrattati tra impresa e sindacati. La rigidità, quindi, che spesso si attribuisce alle coorti di lavoratori più anziane non riguarda tanto l'adattabilità delle professionalità e la presunta obsolescenza delle competenze, quanto piuttosto la resistenza alla deregolamentazione nell'impiego della forza lavoro, in quanto per i lavoratori intervistati la flessibilità è stata vissuta sempre in un quadro di regole contrattate tra le parti.

*Grafico 3.1. – Lavoratori intervistati per classi d'età e sito industriale di appartenenza (età in anni al 2005)*

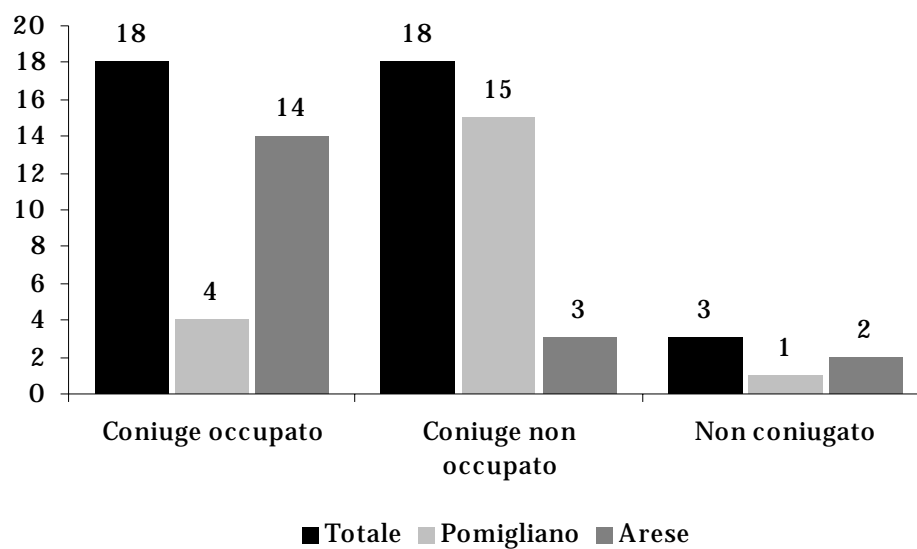


<sup>49</sup> Per una trattazione approfondita della differenza tra flessibilità occupazionale e flessibilità del lavoro si veda il capitolo I del lavoro di Jean-Claude Barbier e Henri Nadel (2000).

*Grafico 3.2. – Lavoratori intervistati per titolo di studio e sito industriale di appartenenza*



*Grafico 3.3. – Lavoratori intervistati condizione occupazionale del coniuge e sito industriale di appartenenza*



*Tabella 3.2. – Alcune principali caratteristiche dei lavoratori intervistati*

Id.	Sesso	Anno di nascita	Prov.	Titolo di studio	Assunzione in Alfa Romeo	Altra occupazione precedente all'Alfa	Sito industriale	Ultima impresa in cui ha lavorato	Qualifica	Ultima mansione	Posizione attuale	Stato civile	Figli	Lavoro coniuge
1	M	1946	NA	Diploma	1971	Si	Pomigliano	TNT Arvil	Operaio	Magazziniere	Attivo	Sposato	2	si
2	M	1949	NA	Licenza Media	1971	No	Pomigliano	Selca	Operaio	Cablatore	Mobilità	Sposato	3	no
3	M	1948	NA	Licenza Media	1970	No	Pomigliano	Autostamp	Operaio	Manutentore	Mobilità	Sposato	2	si
4	M	1947	NA	Diploma	1970	No	Pomigliano	Magneti Marelli	Impiegato	Qualità fornitori	Pensionato	Sposato	1	no
5	M	1946	NA	Licenza Media	1972	No	Pomigliano	Fiat Auto	Operaio	Verniciatura	Mobilità	Sposato	3	no
6	M	1948	NA	Licenza Media	1970	Si	Pomigliano	Magneti Marelli	Operaio	Operatore di processo	Attivo	Sposato	2	no
7	M	1944	NA	Diploma	1969	No	Pomigliano	Magneti Marelli	Impiegato	Responsabile qualità	Attivo	Sposato	2	si
8	M	1946	NA	Diploma	1970	Si	Pomigliano	Elasis	Operaio	Meccanico collaudatore	Attivo	Sposato	3	no
9	M	1940	NA	Licenza Media	1971	No	Pomigliano	Fiat Auto	Operaio	Attrezzzeria	Pensionato	Celibe	-	-
10	M	1948	NA	Licenza Media	1969	Si	Pomigliano	Comau	Operaio	Manutentore	Pensionato	Sposato	3	no
11	F	1947	NA	Diploma	1973	Si	Pomigliano	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Segretaria	Pensionato	Sposato	2	si
12	M	1948	NA	Diploma	1969	No	Pomigliano	GM-Fiat Purchasing	Impiegato	Qualità fornitori	Attivo	Sposato	2	no
13	M	1948	NA	Licenza Media	1971	Si	Pomigliano	Autostamp	Operaio	Qualità produzione	Attivo	Sposato	2	no
14	M	1946	NA	Qualifica prof.	1973	Si	Pomigliano	Fiat Auto	Operaio	Montatore	Mobilità	Sposato	3	no
15	M	1953	MI	Licenza Media	1977	Si	Arese	Fiat Auto	Operaio	Finitura	Mobilità	Sposato	2	si
16	M	1954	MI	Licenza Media	1980	Si	Arese	Fiat Auto	Operaio	Meccanico	Attivo	Celibe	-	-
17	M	1934	NA	Diploma	1953	No	Pomigliano	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Aiuto progettista	Pensionato	Sposato	3	no
18	M	1939	NA	Qualifica prof.	1969	Si	Pomigliano	Fiat Auto	Impiegato	Disegnatore	Pensionato	Sposato	3	no
19	M	1936	NA	Diploma	1969	Si	Pomigliano	Fiat Auto	Operaio	Gestione produzione	Pensionato	Sposato	2	no
20	M	1942	NA	Licenza Media	1969	Si	Pomigliano	Selca	Operaio	Cablatore	Mobilità	Sposato	3	no



*Tabella 3.2 (segue) – Alcune principali caratteristiche dei lavoratori intervistati*

Id.	Sesso	Anno di nascita	Prov.	Titolo di studio	Assunzione in Alfa Romeo	Altra occupazione precedente all'Alfa	Sito industriale	Ultima impresa in cui ha lavorato	Qualifica	Ultima mansione	Posizione attuale	Stato civile	Figli	Lavoro coniuge
21	M	1953	MI	Diploma	1974	No	Arese	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Progettista	Attivo	Sposato	2	si
22	M	1949	MI	Qualifica prof.	1963	No	Arese	Fiat Auto	Operaio	Costruzione stampi	Pensionato	Sposato	2	si
23	M	1955	MI	Licenza Media	1980	Si	Arese	Fiat Auto	Operaio	Montaggio	CIG	Sposato	2	no
24	M	1954	MI	Diploma	1979	No	Arese	Powertrain	Operaio	Meccanica	Attivo	Sposato	2	si
25	M	1949	MI	Qualifica prof.	1967	No	Arese	Fiat Auto	Impiegato	Tracciatore	Pensionato	Sposato	1	si
26	M	1953	MI	Licenza Media	1977	Si	Arese	Fiat Auto	Operaio	Verniciatura	Mobilità	Sposato	2	si
27	M	1948	MI	Diploma	1970	No	Arese	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Costruzione sperimentali	Pensionato	Sposato	2	si
28	M	1951	MI	Diploma	1972	No	Arese	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Costruzione sperimentali	CIG	Sposato	2	no
29	F	1949	MI	Diploma	1969	No	Arese	Fiat Enti Centrali	Impiegato	Amministrazione	Attivo	Sposato	2	si
30	M	1943	NA	Licenza Media	1972	No	Pomigliano	Elasis	Operaio	Collaudatore	Pensionato	Sposato	3	no
31	M	1947	MI	Diploma	1973	No	Arese	Powertrain	Impiegato	Progettista	Attivo	Sposato	1	si
32	M	1955	MI	Licenza Media	1977	No	Arese	Powertrain	Operaio	Addetto linea	CIG	Sposato	1	si
33	M	1953	MI	Licenza Media	1973	No	Arese	Powertrain	Operaio	Meccanico	CIG	Celibe	-	-
34	M	1950	MI	Qualifica prof.	1970	No	Arese	Powertrain	Operaio	Addetto linea	CIG	Sposato	2	si
35	M	1947	MI	Qualifica prof.	1968	No	Arese	Fiat Auto	Operaio	Approvvigionamento linea	Pensionato	Sposato	1	si
36	M	1947	MI	Licenza Media	1968	No	Arese	Fiat Auto	Operaio	Addetto macchine utensili	Pensionato	Sposato	1	si
37	M	1949	NA	Diploma	1972	No	Pomigliano	Gesco	Impiegato	Amministrazione	Attivo	Sposato	2	no
38	M	1954	MI	Qualifica prof.	1974	No	Arese	Fiat Auto	Operaio	Meccanico	Attivo	Sposato	1	si
39	M	1949	MI	Diploma	1969	No	Arese	Powertrain	Impiegato	Gestione acquisti	Mobilità	Sposato	1	no

## 3.2. L'Alfa Romeo: l'azienda, i prodotti, l'occupazione

### 3.2.1. Brevi cenni storici sull'Alfa Romeo

L'Alfa Romeo nasce nel 1910 come *Anonima Lombarda Fabbrica Automobili* per iniziativa di un gruppo di uomini di affari milanesi che rilevarono gli impianti della francese Darracq nella zona del Portello di Milano. Nel 1915, nonostante i successi sportivi dei modelli prodotti, l'azienda non ebbe risultati economici positivi e venne ceduta ad un ingegnere napoletano, Nicola Romeo che si orientò verso produzioni belliche, abbandonando le automobili fino alla fine della guerra. Per sopraggiunte difficoltà finanziarie, collegate alla crisi dei primi anni Trenta e alle scelte di politica autarchica del fascismo, nel 1933 l'Alfa Romeo entrò a far parte dell'IRI e alla costituzione della Finmeccanica ne divenne una controllata.

L'Alfa Romeo si concentrò prevalentemente alla costruzione di motori d'aviazione fino al 1951 quando la dirigenza scelse di intraprendere la strada della produzione industriale in serie di automobili. L'incremento della produzione dovuto alla fase di espansione economica dei primi anni Sessanta, imponeva il superamento del processo di fabbricazione artigianale e l'avvio di una produzione di massa a livello industriale. Per far fronte a queste nuove esigenze, nel 1961 venne avviata la costruzione dello stabilimento di Arese alla periferia Nord-Ovest di Milano. L'impegno industriale dell'Alfa Romeo ebbe, poi, un'ulteriore balzo nel 1968, quando ampliò la sua presenza nel Mezzogiorno con la costruzione di uno stabilimento a Pomigliano d'Arco (NA), l'Alfasud, e nel 1980 quando, in *joint-venture* con la Nissan, costituì l'ARNA, il cui stabilimento sorse a Pratola Serra in provincia di Avellino. Allo sviluppo dell'azienda aveva contribuito anche l'accordo firmato nel 1958 con la Renault per il montaggio in Italia della *Dauphine*, e successivamente della *Ondine* e della *R4*.

I primi modelli Alfa Romeo prodotti in serie, la *Giulietta* e la *Giulia* negli anni Sessanta e poi la *Alfetta*, la *1750* e la *Alfasud* negli anni Settanta, ebbero un buon successo di mercato. In termini occupazionali, il numero dei dipendenti del Gruppo Alfa Romeo aumentò progressivamente, soprattutto negli anni Settanta quando fu completata la costruzione dello stabilimento napoletano, arrivando ad avere un organico di ben oltre 45 mila dipendenti nel 1979, anno in cui venne segnato anche il più alto livello di dipendenti in Italia: 43.191 (Medusa, 1983: 102). Tale incremento occupazionale si registrava nonostante le sopraggiunte difficoltà finanziarie del gruppo (Cherubini, 1982).

Nel 1986, il gruppo Alfa Romeo fu venduto alla Fiat<sup>50</sup>. L'operazione si collocava in una strategia più ampia dell'IRI che si poneva il duplice obiettivo di risanare i conti dell'Istituto e di ristrutturare le attività industriali che risultavano estremamente disperse nei diversi settori produttivi e che in parte richiedevano uno sforzo di ammodernamento per rilanciare la competitività. Con la dismissione dell'Alfa Romeo, scrivono Giovanni Bruno e Luciano Segatori, l'IRI "chiudeva una partita stabilmente in perdita, il cui risanamento non sarebbe potuto avvenire nell'ambito del gruppo, visto il continuo processo di concentrazione del settore a livello mondiale" (1996: 586). D'altra parte, come invece sostengono Renato Giannetta e Michelangelo Vasta (2005: 217), la vendita dell'Alfa Romeo alla Fiat rientrava all'interno della strategia di politica industriale definita "dei campioni nazionali" che, anche se non animata da una specifica volontà politica, fu orientata a sostenere la Fiat nel campo dei mezzi di trasporto (e indirettamente sui mercati internazionali), evitando l'ingresso della Ford nel mercato italiano.

L'acquisto dell'Alfa Romeo avvenne sulla base di un progetto industriale presentato al Governo e alla Finmeccanica che prevedeva: (1) la costituzione di una società denominata Alfa-Lancia che, con la fusione dei due marchi, doveva produrre 600 mila vetture all'anno (300 mila con il marchio Alfa Romeo); (2) un piano di investimenti, nel quinquennio 1987/1991, di 5.000 miliardi per la società Alfa-Lancia, il 75% dei quali destinato agli stabilimenti Alfa Romeo; (3) il pagamento all'IRI venne suddiviso in cinque rate uguali, a decorrere dal 1993, per un totale di 1.050 miliardi di lire (al 1986); (4) la Fiat si impegnavo a valorizzare il marchio Alfa Romeo attraverso lo sviluppo delle attività di innovazione e progettazione ad Arese e, inoltre, indicava garanzie occupazionali e destinazioni produttive certe per gli stabilimenti del Nord e quelli meridionali; (5) gli impianti di Arese sarebbero stati destinati alle produzioni "alto di gamma" del marchio Alfa e Lancia (*164 - Thema*), quelli di Pomigliano per le gamme medie Alfa e Lancia-Autobianchi (*33 - 75 - Y10*)<sup>51</sup>.

Il Governo scelse di vendere alla Fiat, sebbene la sua offerta prevedesse termini di pagamento assai sfavorevoli e "ad un prezzo, concordano la maggior parte degli osservatori, eccezionalmente contenuto" (Gallino, 2003: 81). A queste condizioni, l'Italia ebbe nel campo dei mezzi di trasporto il suo "campione nazionale". Con l'acquisto dell'Alfa Romeo, infatti, la Fiat nel 1987 diventò il

---

<sup>50</sup> Per un'analisi critica della vicenda si veda Santagostino (1993).

<sup>51</sup> Cfr. "Accordo sindacale del 4 maggio 1987", che conteneva tre parti: il piano strategico (compresi i 5 punti dell'accordo di vendita), l'adeguamento normativo (intervenne in tutti gli aspetti contrattuali e normativi che distinguevano il CCNL delle partecipazioni statali da quello dell'industria privata adattando altresì agli accordi aziendali Fiat tutti i trattamenti previsti per i lavoratori dell'Alfa), l'organizzazione del lavoro (passaggio dai gruppi di lavoro dell'Alfa Romeo al modello taylorista della Fiat: parcellizzazione del lavoro, sistema gerarchico prescrittivi regolamentato da un accordo sindacale risalente al 1971, i cosiddetti "metodi vallettiani").

primo produttore di automobili in Europa, superando la Volkswagen. La Fiat realizzò un significativo rafforzamento dimensionale nel segmento delle vetture di fascia medio-alta e, soprattutto, evitò il rischio di subire l'ingresso nel mercato italiano della Ford, uno dei più forti concorrenti internazionali.

Nel settembre del 1991 venne sciolta la società Alfa-Lancia. Questo evento è stato interpretato come il segno evidente della crisi della strategia della Fiat verso i segmenti alti del mercato, e l'avvio della normalizzazione delle identità dei prodotti e dei marchi, diversificandoli soltanto nominalmente. Si affermò così una politica dei prodotti tutta centrata sulle economie di scala, che portò uno dopo l'altro gli stabilimenti che formavano il nucleo produttivo settentrionale dell'Alfa-Lancia verso il ridimensionamento e la chiusura (Desio, Chiasso e Arese). Dall'inizio degli anni Novanta le vicende degli stabilimenti Alfa Romeo riflettono le scelte compiute da Fiat Auto per l'intero gruppo che, come vedremo successivamente in dettaglio, avranno conseguenze molto diverse sulle due realtà indagate. Tra i principali processi avviati nel corso degli anni Novanta, bisogna segnalare che la produzione di automobili del gruppo Fiat Auto si è andata concentrando nel Mezzogiorno, negli stabilimenti di Melfi e Pomigliano d'Arco, mentre tutti gli stabilimenti sono stati fortemente ridimensionati (Bubbico, Pirone, 2005). In generale, comunque, l'elemento di fondo che ha contraddistinto gli anni Novanta e quelli a cavallo del Duemila, è stato la crisi perdurante di Fiat Auto e i conseguenti processi di ristrutturazione che si è protratto dal biennio 1992-'93 ad oggi.

I dati sulla produzione Alfa Romeo nel ventennio 1985-2004 (tabella 3.3.; grafico 3.4.) evidenziano che l'andamento ciclico della produzione dal 1985 fino al 1998 segue tendenzialmente quello della produzione italiana di automobili. Dopo il 1998, si rileva una netta divergenza tra la produzione del marchio Alfa Romeo che continua a crescere intensamente fino al 2001, per poi cominciare a scendere, rispetto alla produzione italiana di automobili che tendenzialmente scende fino al 2004. Come è noto, le variazioni dei dati annuali, oltre ad essere influenzati dalla domanda di mercato, sono legati al ciclo di vita dei singoli modelli e ai tempi di sostituzione degli stessi. In termini assoluti, nel periodo 1985-2004, i livelli produttivi massimi dell'Alfa Romeo sono raggiunti nel 1989, subito dopo l'acquisizione da parte della Fiat, superando le 233 mila unità prodotte, nello stesso anno in cui la produzione italiana raggiunge 1.971.969 vetture, il massimo relativo al periodo considerato. Al contrario, il minimo produttivo Alfa Romeo è stato raggiunto nel 1994 con 108 mila unità prodotte, mentre la produzione italiana ha raggiunto il suo minimo storico proprio nel 2004, assestandosi su circa 834 mila vetture prodotte.

È interessante notare che contemporaneamente alla crescita della produzione Alfa Romeo a partire dal 1998 è aumentata la quota della produzione

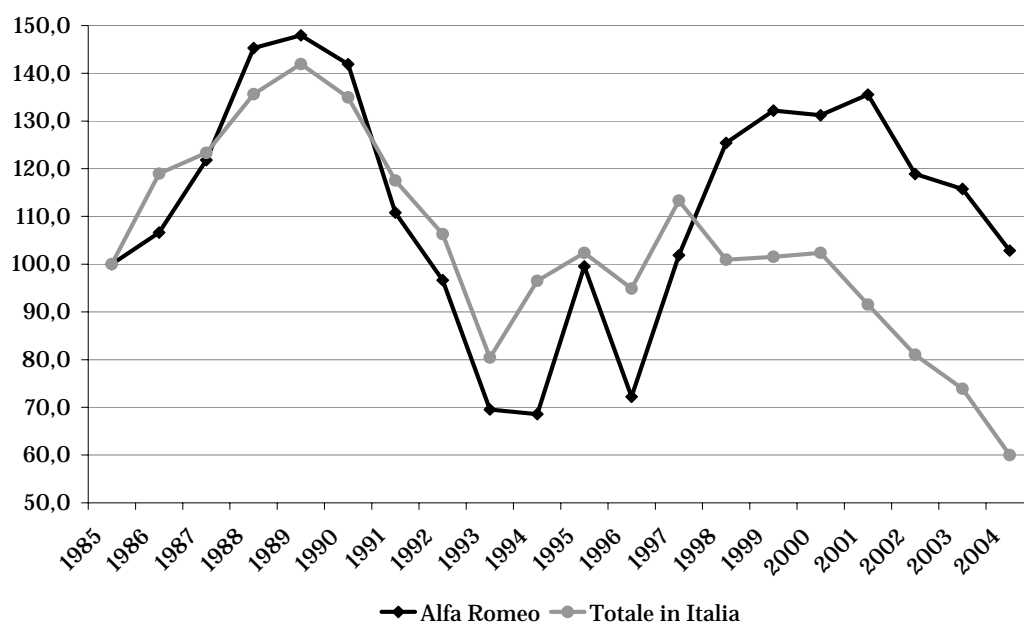
destinata all'esportazione: nel periodo 1998-2004 oltre la metà della produzione con il marchio Alfa Romeo è stata destinata all'esportazione. A livello della produzione nazionale, invece, la percentuale di produzione destinata all'estero rimane sostanzialmente costante, ma in una congiuntura in cui in termini assoluti si riducono contemporaneamente le vetture prodotte e quelle esportate.

**Tabella 3.3. - Automobili prodotte ed esportate con il marchio Alfa Romeo e totale automobili prodotte in Italia**

Anno	Alfa Romeo			Totale in Italia		
	Auto prodotte	di cui esportate	Rapporto auto esportate/ prodotte (%)	Auto prodotte	di cui esportate	Rapporto auto esportate/ prodotte (%)
1985	157.625	51.710	32,8	1.389.156	449.803	32,4
1986	168.074	75.582	45,0	1.652.452	603.075	36,5
1987	192.024	86.496	45,0	1.713.300	641.091	37,4
1988	229.003	84.484	36,9	1.884.313	686.419	36,4
1989	233.207	83.883	36,0	1.971.969	694.700	35,2
1990	223.643	91.521	40,9	1.874.672	742.579	39,6
1991	174.630	80.972	46,4	1.632.904	638.824	39,1
1992	152.354	60.232	39,5	1.476.627	550.679	37,3
1993	109.598	44.512	40,6	1.117.009	403.736	36,1
1994	108.097	45.419	42,0	1.340.878	541.527	40,4
1995	156.867	63.522	40,5	1.422.359	641.710	45,1
1996	113.800	56.828	49,9	1.317.995	639.528	48,5
1997	160.590	61.352	38,2	1.573.947	563.881	35,8
1998	197.680	105.798	53,5	1.402.382	609.012	43,4
1999	208.336	108.585	52,1	1.410.459	595.689	42,2
2000	206.836	105.539	51,0	1.422.284	694.768	48,8
2001	213.638	127.012	59,5	1.271.762	596.163	46,9
2002	187.437	100.732	53,7	1.125.769	539.611	47,9
2003	182.469	91.908	50,4	1.026.454	502.245	48,9
2004	162.116	87.505	54,0	833.578	384.712	46,2

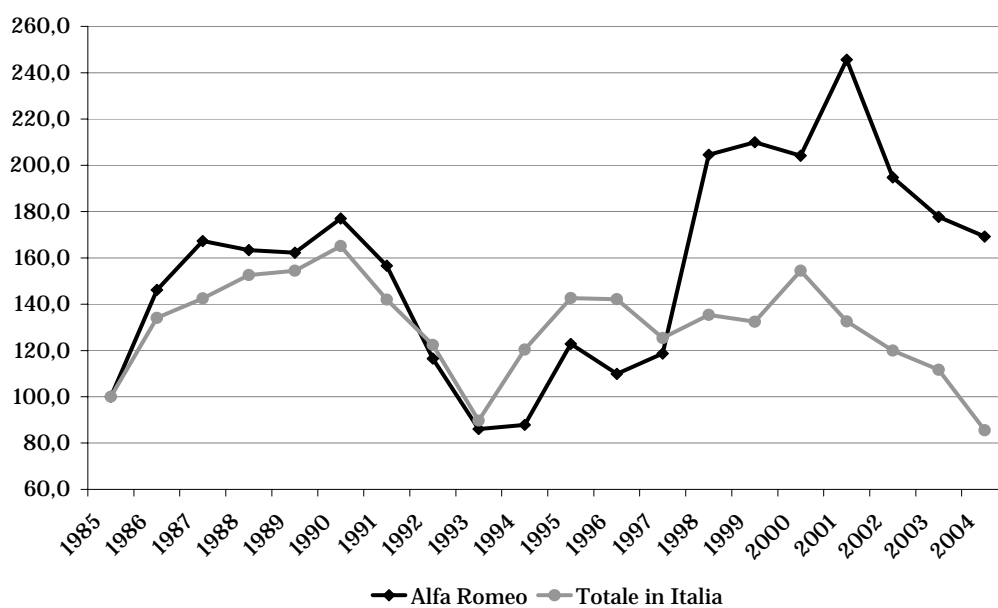
Fonte: ANFIA, *Automobile in cifre - Notiziario statistico*, 2005.

Grafico 3.4. – *Produzione di automobili con marchio Alfa Romeo e produzione italiana di automobili. Numero indice (1985=100)*



Fonte: ANFIA, *Automobile in cifre - Notiziario statistico*, 2005.

Grafico 3.5. – *Esportazione di automobili con marchio Alfa Romeo e esportazioni totale di automobili prodotte in Italia. Numero indice (1985=100)*



Fonte: ANFIA, *Automobile in cifre - Notiziario statistico*, 2005.

### *3.2.2. Il sito industriale di Arese: la dismissione*

Lo stabilimento di Arese fu progettato a metà degli anni Cinquanta, quando in previsione dell'espansione del mercato dell'automobile, la dirigenza dell'IRI scelse di trasformare il profilo produttivo dell'Alfa Romeo, passando ad un modello di produzione in serie ad elevata produttività, ispirato dai principi organizzativi tayloristi. Data l'inadeguatezza strutturale dell'originario stabilimento del Portello, si scelse di costruire un nuovo stabilimento nella periferia Nord-Ovest di Milano che contenesse l'intero ciclo produttivo e che fosse capace di realizzare economie di scale con elevati volumi produttivi. Il completamento dello stabilimento durò dieci anni, ma già dal 1963 i primi reparti cominciarono le loro produzioni.

Fino al momento della vendita dell'Alfa Romeo alla Fiat, lo stabilimento di Arese, nonostante la costruzione dell'Alfasud, aveva rappresentato il centro della vita produttiva (ma anche sindacale e politica) del gruppo, detenendo tutte le funzioni strategiche e conservando una quota rilevante dei volumi produttivi. Con la gestione Fiat, invece, la posizione relativa dello stabilimento di Arese nella rete produttiva del gruppo torinese cambiò radicalmente. La razionalizzazione delle risorse che la Fiat realizzò per integrare le attività Alfa Romeo, penalizzarono pesantemente lo stabilimento milanese, infatti, molte delle attività direttive e di gestione concentrare ad Arese risultavano ridondanti per la Fiat che aveva già al suo interno tali funzioni e che scelse strategicamente di accentrare per realizzare economie di scala. Successivamente, dopo la crisi del 1992-'93 e in relazione alle nuove strategie di Fiat Auto, lo stabilimento di Arese fu messo in discussione anche dal punto di vista produttivo. La Fiat, infatti, aveva delineato una diversa strategia che, tra l'altro, prevedeva la specializzazione produttiva degli impianti e il progressivo decentramento verso il Mezzogiorno (anche in conseguenza della costruzione del nuovo stabilimento di Melfi) e all'estero. All'interno di questo nuovo scenario strategico, Arese, nelle condizioni in cui fu acquisito dalla Fiat non poteva più esistere. Inoltre, la Fiat aveva contemporaneamente il problema di gestire lo stabilimento di Mirafiori che presentava le stesse inadeguatezze strutturali, ma alla fine per ovvie ragioni di identità aziendale, lo stabilimento che subì il più grave contraccolpo della prima (e delle successive) ristrutturazioni degli anni Novanta fu quello di Arese. Questa decisione era anche motivata dal fatto che lo stabilimento milanese dell'Alfa era tra quelli maggiormente sindacalizzati e politicizzati (Medusa, 1983; Montironi, 1986) e, come sostenuto da alcuni osservatori (Zipponi, 2003), soltanto un sindacalismo molto preparato e combattivo ha impedito una rapida dismissione dello stabilimento di Arese. Ciò anche perché l'Alfa Romeo, pur non avendo lo stesso peso relativo che la Fiat

ricopriva a Torino, è stata comunque sempre molto radicata nel territorio e per lungo tempo ha rappresentato un pezzo rilevante dell'industria milanese.

Il primo pesante esubero dichiarato dalla Fiat risale al 1994: circa 5 mila dipendenti. Dopo due anni, nel 1996, a seguito delle prime chiusure dei reparti di produzione e ricorrendo a tutti gli ammortizzatori sociali disponibili, lo stabilimento si avviò verso i 4 mila addetti, obiettivo concordato tra le parti sociali e ribadito in tutte le contrattazioni fino alle ultime vicende di questi anni. Fiat inizia così un processo di pesante ridimensionamento della fabbrica di Arese chiudendo i reparti di fonderia, stampaggio, meccanica e spostando le produzioni in altri stabilimenti (tabella 3.6.). Dopo dieci anni di gestione della Fiat, nel 1996 dei 15 mila lavoratori Alfa Romeo ad Arese ne erano rimasti 4 mila, e di questi 2 mila in cassa integrazione, appartenenti a circa venti società diverse. Mentre i capannoni sono il larga misura vuoti e dismessi, le aree sono state vendute a società immobiliari (Zipponi, 2003).

Da un punto di vista produttivo, al sito di Arese, fino alla metà degli anni Novanta, fu attribuita la missione di produzione delle auto di gamma alta Alfa Romeo e dei modelli sportivi; successivamente a cominciare dagli accordi del '96, a queste attività è stata associata la sperimentazione e poi la produzione di auto a basso impatto ambientale. Negli anni recenti quest'ultima attività sembrava essere diventata la missione produttiva dello stabilimento, ma la chiusura della linea della *Vamia* (veicoli a minimo impatto ambientale), nel 2002, ha rimesso in discussione l'esistenza stessa di un'attività produttiva ad Arese. Ciò è stato confermato dal trasferimento in *outsourcing* della produzione che riguardavano i modelli sportivi Alfa Romeo a *Pininfarina*, e alla chiusura, nel 2004, delle produzioni meccaniche legate al motore sei cilindri. A novembre del 2003, la situazione del sito industriale di Arese era quella riportata nella tabella 3.4. che evidenzia la preminenza di attività indirettamente collegate alla produzione. Nonostante la dismissione quasi totale della produzione e il ridimensionamento di tutte le altre attività non produttive, nel sito erano ancora occupate 3.434 lavoratori, di cui circa la metà in cassa integrazione. Nel biennio successivo le attività produttive sono state interrotte, mentre non sono ancora chiari gli effetti della fine dell'alleanza tra la Fiat e la GM sulla joint-venture Powertrain.

Nel 1996, d'altra parte, è stato costituito il Consorzio per la Reindustrializzazione dell'Area di Arese<sup>52</sup> (C.R.A.A.) che gestisce i finanziamenti pubblici stanziati per ridurre l'impatto della crisi occupazionale della ex Alfa

---

<sup>52</sup> Il consorzio è stato costituito nel 1996 ed è partecipato dalla Provincia di Milano, dai comuni di Bollate, Garbagnate Milanese, Rho, Arese, Lainate, da Fiat Auto SpA, Finlombarda SpA, SVI Lombardia SpA e dalla Camera di Commercio. In attuazione della legge regionale 30/94 "Interventi regionali per il recupero, la qualificazione e la promozione di aree da destinare a nuovi interventi produttivi" il 3.4.1997 è stato firmato l'Accordo di Programma per la reindustrializzazione dell'area di Arese tra Regione Lombardia, Provincia di Milano e gli altri Enti Locali coinvolti.



Romeo (tabella 3.5.). Il C.R.A.A. ha l'obiettivo istituzionale di promuovere e coordina l'insediamento industriale di "attività coerenti con la tradizionale vocazione di alta qualificazione tecnica dello stabilimento". Secondo quanto previsto dagli accordi tra le parti sociali, le aree ad uso industriale dovrebbero essere concesse alle aziende che ne fanno richiesta, con il vincolo dell'assunzione di almeno due lavoratori dell'ex Alfa Romeo ogni mille metri quadrati coperti acquistati. Tra i diversi scenari futuri possibili per le aree dismesse, si evidenzia la possibilità di creare un polo logistico di supporto alla Fiera e allo scalo di Malpensa. Il polo logistico, che per dimensioni e importanza strategica si collocherebbe tra i primi d'Europa, sarebbe realizzato dalla Belfiore S.p.A., che ha acquistato l'intera area in joint-venture con l'americana Aig-Lincoln.

**Tabella 3.4. – Aziende e addetti nel sito Alfa Romeo di Arese**

		Addetti al 30/11	
		2002	2003
Settore/società		Attività	
FIAT AUTO			
Enti centrali auto	Centro tecnico e reparto officina	1.070	800
Commerciale auto	Centro tecnico	200	180
Carrozzeria auto	Fabbricazione mod. Vamia	700	690
Fiat Center (ex Succursale Milano)		150	94
Totale FIAT AUTO		2.120	1.764
POWERTRAIN FIAT-GM			
Enti centrali PWT	Amministrazione	220	220
Meccanica PWT	Costruzione motori	380	380
Totale POWERTRAIN FIAT-GM		600	600
SOCIETÀ COLLEGATE			
Call center Europe assistance	Assistenza clienti	650	500
Targa, Dekra, Sava, Savarent*	Assicurazioni	260	260
Gesco, Fenice, Sepin, Sirio, Onama, Teleclient, Its	Servizi	300	280
Delivery, (New Technology**)	Servizi	70	30
Totale SOCIETÀ COLLEGATE		1.280	1.070
TOTALE		4.000	3.434

\* la Savarent si è insediata nel 2003.

\*\* la New Technology si è trasferita a Cusago nel 2003.

Fonte: indagine diretta.

**Tabella 3.5. - Finanziamenti pubblici per il C.R.A.A.**

Fonte del finanziamento	Provvedimento legislativo	Ammontare finanziamento (lire)
Ministero del lavoro	decreto n. 42 del 20/2/98	17.196.000.000
Regione Lombardia	decreto n. 07281 del 9/11/98	15.999.880.000
Cipe	delibera del 18/2/96	9.900.000.000
Governo	decreto n. 32200 del 7/11/97	2.484.000.000
Regione Lombardia	fondi legge regionale 30/94 art. 5	6.000.000.000
<b>Totale</b>		<b>51.579.880.000</b>

Fonte: indagine diretta. Dati aggiornati a maggio 2001.

**Tabella 3.6. – La dismissione dello stabilimento Alfa Romeo di Arese. Reparti, date di chiusura e attuale utilizzazione delle aree**

	Reparti attivi al 1986-'87, prima dell'acquisizione da parte della Fiat	Data di chiusura del reparto	Reparti attivi al 9 dicembre 2002	Reindustrializzazione
1	Stampaggio e assemblaggio	Stampaggio (28/6/97) - Assemblaggio (31/12/97)		Isa - Carish - Assocam - Y2K
2	Verniciatura	31/07/2000		
3	Abbigliamento, montaggio, finizione, impianti elettrici, tappezzeria, selleria	Abbigliamento, montaggio, finizione (31/12/97) - impianti elettrici, tappezzeria, selleria (28/6/97))		
4	Centrale termoelettrica		Centrale termoelettrica	
5	Centro stile		Centro stile, Direzione tecnica, Officina giornalisti	
6	Manutenzione centrale	28/06/1997		
7	Scuola aziendale Ancifap	1984		Deposito ambulanze Arese
8	Ricambi per dipendenti	31/12/2000		
9	Autosilo (3 mila vetture)	01/09/2000		
10	Filiale dipendenti	30/09/2001		
11	Fucine e trattamenti termici	31/12/1988		
12	Fonderia e trattamenti termici	31/12/1989		
13	Spina centrale: mense, cucine, spogliatoi, pompieri, infermeria		Spina centrale: mense, cucine, spogliatoi, pompieri, infermeria	
14	Spina est: spogliatoi, consiglio di fabbrica, mensa, infermeria		Spina est: spogliatoi, consiglio di fabbrica	
15	Mensa Ovest	31/12/1997		
16	Motori (lavorazioni meccaniche, sale prove), gruppi (cambi, trasmissioni, sospensioni)	Motori; Gruppi (cambi, trasmissioni, sospensioni) (31/12/1992) - Assemblaggio (31/7/2000) - Spider GTV e abbigliamento (31/7/2000) - VAMIA (veicoli a minimo impatto ambientale) (9/12/2002)		
17	Costruzioni sperimentali, Esperienze, Direzione qualità	Costruzioni sperimentali (9/12/2002)	Esperienze, Direzione qualità	
18	Centro tecnico		Centro tecnico	
19	Impianto depurazione acque nere		Impianto depurazione acque nere	
20	Centro direzionale, museo Alfa Romeo		Centro direzionale, museo Alfa Romeo	
21	Magazzino generale	28/06/1997		Rotamfer

Fonte: Fiom, *Crisi occupazionale e ambientale: Alternative al declino dell'industria automobilistica italiana*, Atti del Convegno 15 aprile 2003, Milano, 2003.

### 3.2.3. *Il sito industriale di Pomigliano d'Arco: la specializzazione e l'intensificazione dell'attività produttiva*

Il progetto dello stabilimento di Pomigliano d'Arco nacque all'interno dell'IRI a metà degli anni Sessanta. Il management dell'Istituto prevedeva in quegli anni un'ulteriore espansione del mercato nazionale dell'automobile e, quindi, la possibilità di investire con profitto nel settore auto. Il progetto di investimento industriale venne legato a obiettivi politici di sviluppo regionale e la scelta del sito che avrebbe dovuto ospitare il nuovo impianto, sotto la pressione di influenti esponenti politici campani, ricadde sulla provincia di Napoli. Il progetto venne presentato in parlamento nel 1967 dall'IRI che controllava la Finmeccanica e attraverso questa l'Alfa Romeo. L'investimento venne realizzato attraverso lo strumento della *contrattazione programmata* sotto la direzione prima del Ministero delle Partecipazioni Statali e successivamente del CIPE. Lo stabilimento, localizzato nell'area Pomigliano-Acerro dove l'Alfa Romeo possedeva già una sua unità locale, venne portato a compimento nel 1970 e fu inizialmente chiamato *Industrie Napoletane Costruzione Autoveicoli Alfa Romeo Alfasud S.p.A.* poi divenuto semplicemente Alfasud (Vitiello, 1973). Il primo modello con il marchio Alfasud venne presentato al pubblico nel 1971 al Salone dell'Automobile di Torino.

La fase di avvio dell'Alfasud risultò particolarmente problematica per due ordini di motivi. Il primo, definito nella letteratura scientifica come *eccesso di novità*, era relativo al processo di strutturazione dell'impianto che doveva giungere, in un tempo relativamente breve, alla costituzione *ex-novo* di tutte le componenti dell'impresa, costruire una nuova automobile e commercializzarla in un nuovo segmento di mercato, diverso da quello tradizionale dell'Alfa Romeo. Il secondo motivo era di ordine politico-sindacale. La costruzione dell'Alfasud, dal 1968 al 1972 quando cominciò la produzione, si collocò a cavallo di una fase altamente conflittuale e rivendicativa che puntava alla modificazione radicale dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche, tanto che i principi di fondo che avevano ispirato l'impianto (primato delle economie di scala, del paradigma organizzativo taylorista, dipendenza della variabile forza-lavoro) furono messi in crisi dalla conflittualità operaia e dalle iniziative sindacali in tema di organizzazione del lavoro. L'impresa si trovò ad operare in un sistema socio-economico completamente mutato rispetto al momento della progettazione, vivendo una situazione definita di *difetto di regolazione*<sup>53</sup>. Lo sviluppo dello

---

<sup>53</sup> La progettazione dell'impianto avviene nel 1966, in una fase non favorevole alle organizzazioni sindacali. Negli anni successivi il sistema delle relazioni industriali è completamente ridisegnato da eventi quali l'autunno caldo, l'emanazione dello Statuto dei lavoratori, la crescita delle affiliazioni

stabilimento di Pomigliano risentì dei cambiamenti strutturali del mercato dell'auto, ma scontò anche degli errori di "presunzione e di ottimismo" compiuti nell'impostazione e nella realizzazione del progetto, con la conseguenza che "la fabbrica di Pomigliano non raggiunse mai gli obiettivi produttivi proposti e mantenne una capacità di produzione quanto mai erratica" (Bruno, Segatori, 1996: 572).

In termini occupazionali, l'investimento prevedeva 15 mila nuovi addetti direttamente impiegati nel nuovo impianto e un effetto occupazionale complessivo sull'indotto stimato in circa 40 mila unità aggiuntive<sup>54</sup>. Dal punto di vista produttivo, lo stabilimento fu ideato per una produzione di 1200 vetture al giorno, ma ad impianto ultimato, venne rilevata una capacità teorica di 980 unità al giorno. Nei fatti, lungo tutti gli anni settanta, la produzione giornaliera restò sempre al di sotto della capacità teorica dell'impianto, riducendosi da 800 vetture al giorno nel 1975 a 600 nel 1980<sup>55</sup> (Salerni, 1980: 16-17).

Al momento dell'acquisizione da parte della Fiat nel 1987, a Pomigliano erano in produzione due modelli: la *Alfa 33* e la *Arna*, quest'ultimo frutto di una *joint venture* tra Alfa Romeo e Nissan<sup>56</sup>, ma l'impianto, in termini di produzione giornaliera, era ben al di sotto della sua capacità. In questo periodo, la condizione di sottoutilizzazione dello stabilimento di Pomigliano venne strumentalizzata da chi osteggiava le politiche meridionaliste per dimostrare la tesi che la bassa produttività dell'impianto fosse dovuta all'inefficienza della forza lavoro locale. Di fatto, però, come la ridotta produzione dello stabilimento relativamente alla capacità installata, era conseguente alla contrazione della domanda di mercato che colpiva il marchio Alfa. Con l'arrivo della Fiat, al fine di sfruttare al massimo la capacità installata, vennero trasferite a Pomigliano parte della produzione della *Autobianchi Y10* e della *Tipo*, raggiungendo così per la prima volta nella storia dello stabilimento, la quasi saturazione dell'impianto.

---

sindacali e dei consensi elettorali della sinistra. Lo stabilimento di Pomigliano nasce così in mondo sensibilmente diverso da quello in cui era stato pensato (Salerni, 1980).

<sup>54</sup> Per le stime e per le caratteristiche delle coorti di lavoratori che furono selezionati per l'avvio dello stabilimento si veda D. De Masi e A. Signorelli (1973).

<sup>55</sup> Nella prima metà degli anni Ottanta, l'Alfa Romeo attraversò una fase di crisi di mercato. La riduzione generale delle vendite determinò una situazione di sistematica sottoutilizzazione degli impianti: la produzione dello stabilimento di Pomigliano, lungo tutto l'arco dei primi anni Ottanta si assestò su livelli tali da sfruttare il 70% della capacità dell'impianto. Dal 1980 al 1986, la forza lavoro venne ridotta di circa 3.000 unità, passando dai circa 15.000 dipendenti nel 1980 ai circa 12.000 nel dicembre del 1986, quando l'Alfa Romeo venne acquisita dalla Fiat.

<sup>56</sup> E' da questa *joint venture* che nasce, nei primi anni Ottanta, l'ARNA (Alfa Romeo Nissan Automobili) di Avellino, esperienza poi terminata con l'insediamento della FMA. Lo stabilimento con 300 addetti nasceva per l'assemblaggio del motore boxer dell'Alfa 133 sulla carrozzeria dell'Arna, prodotta in Giappone. Con l'arrivo della Fiat lo stabilimento modifica la sua missione e la sua denominazione, si chiamerà SOMEPPRA, per fornire selleria ed altri componenti allo stabilimento di Pomigliano. L'Accordo di Programma siglato dalla Fiat nel 1991, in previsione della costruzione della FMA che sorge sullo stesso suolo che prima ospitava l'ARNA, comporta il trasferimento degli ex dipendenti dell'ARNA allo stabilimento Alfa di Pomigliano.

Per effetto della riorganizzazione delle risorse del gruppo Fiat Auto, dallo stabilimento di Pomigliano, vennero per prima cosa cancellati tutti gli enti tecnici di servizio, centralizzati a Torino. Vennero lasciati solamente i servizi direttamente legati al funzionamento della produzione. Venne poi cancellato il centro di progettazione Alfasud che pur essendo localizzato ad Arese, era stato dedicato specificamente al prodotto Alfasud. La perdita strategicamente più rilevante fu quella delle produzioni meccaniche (motore, cambio e gruppi meccanici) che all'inizio degli anni Novanta, furono interamente delocalizzate. Gran parte della produzione di motori venne concentrata nel nuovo stabilimento FMA di Pratola Serra (AV). Da questo momento allo stabilimento di Pomigliano fu assegnato, dunque, il ciclo completo della lavorazione delle lamiere, la costruzione di macro-componenti delle vetture e l'assemblaggio finale.

A metà degli anni Novanta, la Fiat ha avviato un processo di terziarizzazione che nella quasi totalità dei casi è stata realizzata trasferendo una parte delle attività in una nuova società generalmente controllata dalla stessa Fiat. Le terziarizzazioni hanno riguardato, inizialmente, tutte le attività non direttamente collegate alla produzione, poi successivamente anche segmenti del ciclo produttivo. Dopo i processi di terziarizzazione e razionalizzazione delle risorse, la forza lavoro impiegata nell'impianto Alfa di Pomigliano, agli inizi del 2003, si è ridotta a circa 8 mila unità, a fronte delle 9.500 del marzo 2002. Le condizioni di lavoro nelle società terziarizzate sono notevolmente peggiorate sia in termini di carichi di lavoro, sia in termini di azzeramento di rilevanti *fringe benefit* di cui prima godevano i lavoratori Alfa.

Il numero delle auto prodotte a Pomigliano è cresciuto in modo evidente negli ultimi anni. Nel 2000 le auto assemblate, 180 mila, sono state il doppio di quelle del 1996, mentre negli ultimi anni, il 2001 e il 2002, le produzioni sono prima cresciute a circa 195 mila (è questo l'anno di maggiore vendite di auto in Italia e in Europa) e poi diminuite a 176 mila nel 2002. Le proiezioni per il 2003 dovrebbero confermare lo stesso livello del 2002.

Come riportato nella tabella 3.7., ad ottobre 2004, nel sito Alfa Romeo operavano 19 imprese (10 del gruppo Fiat e altre 9 di società esterne a Fiat) per un totale di 7.471 addetti (più 462 lavoratori a tempo determinato). Soltanto due anni fa, a marzo del 2002, le aziende erano 29 e gli addetti totali 9.419. Si tratta di una riduzione del 20,7% degli addetti, pari a 1.948 unità, in maggioranza lavoratori anziani che sono stati espulsi prevalentemente attraverso il ricorso alla mobilità con accompagnamento alla pensione. Questi semplici dati sono indicativi della rapidità e della portata delle trasformazioni in atto, collegate anche alla crisi drammatica del Gruppo Fiat e dei ripetuti processi di ristrutturazione di questi anni.

**Tabella 3.7. – Aziende e addetti nel sito Alfa Romeo di Pomigliano d'Arco**

Società	Produzioni o servizi	Addetti	Addetti	Addetti	Variazione
		31.03.2002	31.01.2003	31.10.2004	
Fiat Auto Vetture	Assemblaggio	5.357	4.594	4.600	-757
Fiat Auto Enti Centrali	Ricerca e progettazione	59	0	0	-59
Gesco	Sevizi amministrativi	126	91	78	-48
Sepin	Servizi contabili	97	40	50	-47
Isvor Sud	Formazione	2	2	0	-2
Global Value Solution (Ex I.T.S.)	Sistemi	20	7	0	-20
Global Value Service (Ex G.S.A.)	Sistemi di software	100	110	84	-16
Atlanet	Servizi	7	3	0	-7
Fiat Enginering	Collegamento	2	2	0	-2
Satiz	Telecomunicazioni	10	0	0	-10
Elasis	Ricerca & sviluppo	716	700	750	34
Comau Robotica	Manutenzione	2	2	0	-2
Comau Service	Manutenzione	430	310	40	-390
Sirio	Vigilanza	85	85	85	0
Magneti Marelli	Sistemi sospensioni	362	322	292	-70
Ingest Segim	Manutenzione	34	16	0	-34
Fenice	Smaltimento rifiuti	84	84	77	-7
Delivery & Mail (Ingest)	Servizi postali	40	27	23	-17
<b>TOTALE GRUPPO FIAT</b>		<b>7.533</b>	<b>6.395</b>	<b>6.079</b>	<b>-1.454</b>
Autostamp	Stampaggio	440	310	353	-87
Carlson W. Lit	Servizi ferroviari	2	2	n.d.	n.d.
De Vizia	Manutenzione carrelli	57	52	41	-16
Ergom	Produzione serbatoi	31	60	27	-4
Lifi	Contenitori	96	44	45	-51
TNT (ex Logint)	Movimentazione	812	800	480	-332
Novaferro	Movimentazione piazzare	-	-	85	85
Pellegrini	Servizio mensa	118	115	101	-17
Stola	Stampaggio	330	290	260	-70
<b>TOTALE AZIENDE ESTERNE</b>		<b>1.886</b>	<b>1.673</b>	<b>1.392</b>	<b>-494</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>9.419</b>	<b>8.068</b>	<b>7.471</b>	<b>-1.948</b>

Fonte: indagine diretta.

### 3.3. Lavoratori anziani e mercato del lavoro locale: Lombardia e Campania a confronto

Date le tradizionali disuguaglianze regionali in termini di sviluppo e strutture produttive, le condizioni occupazionali dei lavoratori più anziani risultano molto differenti a livello territoriale (Pugliese *et al.* 2005). Bisogna inoltre considerare che se, da un lato, i mutamenti introdotti nel sistema previdenziale hanno imposto criteri più rigidi di pensionamento validi allo stesso modo in tutto il paese, i relativi effetti sul mercato del lavoro sono stati sensibilmente diversi a livello territoriale, sia per le differenti caratteristiche dei mercati del lavoro locali, sia per effetto del decentramento a livello regionale e provinciale delle principali funzioni di regolazione in materia di lavoro. Perciò è rilevante inserire la variabile territoriale tra i fattori chiave per interpretare i livelli di partecipazione delle coorti più anziane al mercato del lavoro.

Le due regioni considerate, la Lombardia e la Campania, risultano tradizionalmente molto diverse sia in relazione alle caratteristiche della struttura produttiva, sia rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro, come emerge sinteticamente dai principali indicatori del mercato del lavoro. Le differenze strutturali nei livelli di sviluppo delle due regioni sono stati accentuati dalle trasformazioni economiche dell'ultimo ventennio, in particolare dalla diversa direzione seguita dalle rispettive economie regionali dopo i processi di ristrutturazione industriali. Mentre infatti in Lombardia gli anni Ottanta hanno segnato il passaggio dalla grande impresa industriale taylor-fordista, ad imprese flessibili a tecnologia avanzata e alla terziarizzazione dell'economia, con una modificazione qualitativa della domanda di lavoro (Checchi *et al.*, 2002), in Campania, al contrario, la pesante dismissione della struttura industriale (concentrato prevalentemente nella provincia di Napoli) è stata solo parzialmente compensata dallo sviluppo di nuove attività e segmenti produttivi, accentuando il problema strutturale della disoccupazione per insufficiente domanda di lavoro (Osservatorio Economico Regionale sulla Campania, 2003).

Anche in riferimento alle condizioni dei lavoratori più anziani, nelle due regioni si registrano dinamiche sensibilmente diverse. Come vedremo in dettaglio, mentre in Lombardia il processo di marginalizzazione occupazionale dei lavoratori più anziani è molto rilevante e preoccupante, in Campania, pur osservandosi analoghi processi di uscita precoce dal mercato del lavoro, la condizione occupazionale dei più anziani è relativamente migliore rispetto a quella di altre componenti del mercato del lavoro.



### *3.3.1. Lavoratori anziani nel mercato del lavoro lombardo*

A cavallo degli anni Duemila, superato il riassetto strutturale dell'economia regionale dopo la crisi dei primi anni Novanta, il mercato del lavoro lombardo si presentava come un mercato "maturo" (Barbieri, 2002), cioè con tassi di disoccupazione molto bassi, sotto il 4%, ma con una composizione dell'occupazione e della disoccupazione molto mutata in relazione ai processi di terziarizzazione dell'economia.

Va notato, come scrivono Paolo Perulli e Ida Regalia, che lo sviluppo della struttura produttiva lombarda "è avvenuto qui non secondo una logica di specializzazione intorno a un insieme limitato di produzioni, ma sulla base di una struttura produttiva molto articolata e varia, che comprende imprese grandi e piccole, di ogni settore, specie di quelli dinamici, con una minore incidenza relativa delle produzioni standardizzate di massa e di minore importanza rispetto alla media nazionale dell'impiego pubblico" (2002: 131). Si tratta, quindi, di un'economia che si distingue non solo dalle regioni meno sviluppate del paese, ma che esprime un peculiare modello di sviluppo non assimilabile né a quello delle aree NEC a specializzazione flessibile, né alle tradizionali aree di sviluppo industriale nel Nord-Ovest, dove un settore trainante ha fatto da motore allo sviluppo (emblematico è il caso del settore automobilistico nella provincia di Torino). Il modello di sviluppo lombardo, in sintesi, si caratterizza per varietà produttiva, forte dinamismo e alta esposizione internazionale che si riflette in un mercato del lavoro molto efficiente nella collocazione della forza lavoro e nel garantire condizioni di lavoro migliori, in termini contrattuali e salariali, rispetto ad altre regioni del paese (Barbieri, 2002).

In Lombardia, d'altra parte, il processo di terziarizzazione si è realizzato proprio a partire da una robusta struttura industriale di partenza e come scrivono Daniele Checchi ed Emilio Reyneri, "nonostante il processo di terziarizzazione [...], la Lombardia ha conservato una forte caratterizzazione industriale. E proprio l'innesto di un terziario avanzato su un solido tessuto industriale profondamente rinnovato ne ha segnato il grande sviluppo economico nel corso del decennio" (2002: 19). In sintesi, l'industria manifatturiera ha conservato un ruolo di rilievo non soltanto per la creazione di ricchezza, ma anche in termini occupazionali e allo stesso tempo è stata la base per lo sviluppo di un sistema produttivo terziarizzato in cui servizi e manifattura hanno trovato una sinergia capace di garantire una crescita equilibrata e duratura.

Il processo di terziarizzazione dell'economia lombarda, ha comportato ovviamente delle profonde trasformazioni nella struttura del mercato del lavoro regionale. Fino agli anni Ottanta, infatti, il mercato del lavoro in Lombardia faceva registrare i migliori indicatori a livello nazionale, in particolare tassi di

disoccupazione bassissimi e alti livelli di immigrazione richiamati dalla domanda di lavoro locale insoddisfatta. (Checchi, Reyneri, 2002). La fase “espulsiva” dei lavoratori dell’industria, prevalentemente lavoratori maturi, incentivati ad uscire dal mercato del lavoro attraverso l’utilizzo degli ammortizzatori sociali, è stato il primo processo che ha avviato una modificazione nella struttura della disoccupazione che si è poi manifestato compiutamente nei primi anni Novanta. Da quel momento, infatti, si segnano rilevanti novità sia sul fronte della composizione per età della disoccupazione, sia nella tipologia contrattuale per gli occupati. Rispetto al primo aspetto, quello che ci interessa nel nostro ragionamento, gli indicatori statistici segnalano che diminuisce la disoccupazione giovanile da inserimento ed aumenta quella dei lavoratori espulsi in età matura. Cambiano le preferenze delle imprese e i giovani, tendenzialmente, vengono preferiti ai più anziani, sviluppando una cultura imprenditoriale discriminatoria nei confronti dei lavoratori più anziani: “dopo aver a lungo preferito lavoratori poco istruiti, in età adulta o anche avanzata, ma con una buona esperienza pratica, le imprese tendono a rivolgersi in maggior misura a giovani con più elevati livelli di istruzione di base e quindi più adatti ai nuovi modi di lavorare che, sempre più richiedono competenze informatiche e capacità di comunicare” (Checchi, Reyneri, 2002: 20).

Va anche sottolineato che la diversa composizione settoriale della struttura produttiva regionale, maggiormente orientata verso attività a più alto contenuto tecnologico soprattutto nell’ambito dell’industria manifatturiera, agevola l’ingresso di giovani mediamente più istruiti (Contini, Rapiti, 1994). Quindi, l’espulsione dei più anziani sarebbe, secondo questa tesi, l’effetto del cambiamento dei fabbisogni professionali del sistema produttivo che avvantaggia le nuove generazioni. In questo processo, Paolo Barbieri (2002), legge i segni dell’indebolimento del “modello occupazionale tradizionale”<sup>57</sup>, il quale tende a favorire l’occupazione dei maschi adulti capifamiglia (Reyneri, 2002) e spiega questo passaggio con l’introduzione di nuove tipologie contrattuali che agevolano l’ingresso dei giovani nel mercato del lavoro a condizioni più vantaggiose per le imprese; contemporaneamente gioca un ruolo importante lo svilupparsi di una cultura d’impresa che ha interiorizzato l’idea di poter ottenere un rapido aggiornamento professionale attraverso l’avvicendamento generazionale.

Guardando ai principali indicatori del mercato del lavoro relativi al 2003, in Lombardia, come del resto in tutto l’area del Nord-Ovest, si osserva una sensibile riduzione della partecipazione al mercato del lavoro nella classe d’età 55-64 anni. Dai dati emerge che il tasso di attività dall’80% della classe d’età centrale (35-54

---

<sup>57</sup> La tesi della crisi del modello familistico di mercato del lavoro è stata riproposta di recente in un’analisi che sottolinea come la disoccupazione dei maschi over 50 anni sia un segnale di questo processo (Biagioli *et al.*, 2004: 302-3).

anni) si riduce a 26,3% per la classe d'età 55-64 anni; inoltre, questo fenomeno di fuoriuscita precoce dal mercato del lavoro è molto più sensibile per la componente maschile dell'offerta che nella classe d'età centrale raggiunge un livello di partecipazione pari al 94,7% e poi scende a 37,3% per la classe d'età 55-64 anni. Un fenomeno speculare emerge guardando ai tassi di occupazione. Risulta, invece, interessante notare che il tasso di disoccupazione cresce lievemente nella classe d'età 55-64 anni rispetto alle classi d'età centrali. L'aumento è molto sensibile per la componente maschile per la quale si registra la duplicazione del valore, che passa da 1,2% per la classe 35-54 anni a 2,4% per la classe 55-64 anni. Se si considerano gli stessi indicatori in Lombardia, specifici per classi d'età e genere, nel decennio 1993-2003 (tabelle 3.9., 3.11., 3.13.), emergono due dinamiche divergenti tra la componente maschile e quella femminile dell'offerta di lavoro, in virtù di un processo di femminilizzazione della struttura occupazionale che riguarda anche le coorti più anziane dell'offerta di lavoro. A fronte di un mercato del lavoro in espansione, gli andamenti peggiori riguardano i maschi nella classe d'età 55-64 anni: i tassi di attività si riducono di 5,2 punti percentuali, mentre per l'intera popolazione si registra una crescita di 4,7 punti percentuali; il tasso di occupazione, nello stesso periodo, si riduce di 5,3 punti percentuali, mentre cresce il tasso di disoccupazione di mezzo punto percentuale. Per la componente femminile, invece, si registra una crescita della partecipazione e dell'occupazione, che si rileva leggermente inferiore nella classe d'età 55-64 anni, e contemporaneamente una crescita della disoccupazione che riguarda prevalentemente, anche se non esclusivamente le più giovani.

Questi dati evidenziano che in Lombardia l'effetto di "mancata uscita" dal mercato del lavoro dei lavoratori *over 50* che si registra a livello nazionale come conseguenza delle riforme del sistema previdenziale della prima metà degli anni Novanta (ISTAT 2004: 213) è molto più contenuto. Gli indicatori statistici indicano, inoltre, che l'uscita precoce dei lavoratori anziani in Lombardia è molto più rilevante che nel resto del paese: dai dati si evince che si entra prima nel mercato del lavoro lombardo, ma si esce molto presto. Inoltre, come documenta Barbieri (2002), l'uscita precoce dal mercato del lavoro, in realtà è un passaggio dall'economia formale a quella "a nero", per una serie di convenienze reciproche tra l'impresa e i lavoratori che spingono ad una complicità perversa.

### *3.3.2. Lavoratori anziani nel mercato del lavoro campano*

Il mercato del lavoro campano, dal secondo dopoguerra in poi, pur attraversato da profondi cambiamenti nella struttura produttiva, è stato caratterizzato da un'eccedenza di forza lavoro rispetto alla capacità di assorbimento della struttura produttiva (Cotugno *et al.*, 1990; Maddaloni, 2000).

È da ricordare, inoltre che in Campania si sono concentrati notevoli processi di dismissione che hanno portato, durante gli anni Ottanta, allo smantellamento della grande impresa industriale, particolarmente concentrata nella provincia napoletana, sia con la scomparsa di impianti dell'industria pubblica che di numerose imprese multinazionali. Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Economico Regionale sulla Campania "nel solo periodo 1981-'91, l'occupazione manifatturiera campana ha segnato un calo del 17,9%, in larga misura ascrivibile, anche in considerazione dell'elevato peso della grande industria nella struttura economica originale, alla riduzione degli addetti nelle imprese con oltre 500 addetti (-45%). Tale tendenza è proseguita anche nel successivo quinquennio (1991-96) caratterizzato da una ulteriore flessione dell'occupazione nelle imprese di grandi dimensioni (-30% circa) e, di conseguenza, dell'occupazione complessiva (-9,2%)" (2003: 4). L'impatto strutturale di questi eventi sulla performance dell'area è tuttora visibile nei dati occupazionali, mentre le deludenti performance dell'economia regionale, specie nel comparto industriale, scontano il lento processo di ristrutturazione e ricostruzione di un apparato produttivo adeguato a compensare la drastica riduzione di imprese che ha caratterizzato il processo di deindustrializzazione. La crisi degli insediamenti tradizionali nella struttura manifatturiera sembra pertanto non essere stata sufficientemente compensata, in Campania, dal dinamismo delle nuove iniziative d'investimento. Tra le branche dell'industria manifatturiera l'evoluzione è risultata nell'ultima fase debole proprio nelle produzioni avanzate che si caratterizzano per il loro maggior contenuto di innovazione tecnologica. L'aumento dell'occupazione si è avuto, infatti, in quei settori a più bassa produttività relativa e orientati al mercato interno, quali appunto il commercio, i trasporti e le comunicazioni l'agricoltura e le "altre attività di servizi", prevalentemente *non market*. Una diminuzione dell'occupazione si è registrata, invece, nei restanti settori, in particolare sia nell'industria in senso stretto, sia nei servizi di intermediazione finanziaria – che riflettono la situazione di particolare difficoltà del mercato regionale del credito e del risparmio – e in quelli più direttamente a sostegno delle imprese (Osservatorio Economico Regionale sulla Campania, 2003: 8).

Le caratteristiche attuali della disoccupazione regionale non si discostano da quelle del modello italiano di disoccupazione (Pugliese, 1993), infatti i livelli più alti di disoccupazione si registrano nelle classi d'età più giovani e tra le donne. In tale contesto la condizione dei più anziani non è quella più allarmante, poiché considerando il tasso di disoccupazione per classi d'età (tabella 3.12.), emerge che per i più anziani (55-64 anni) il valore dell'indicatore è pari a 5,9%, che è un dato molto inferiore a quello relativo alla popolazione in età da lavoro (20,2%), e circa dieci volte inferiore a quello della classe d'età più giovane (15-24 anni), pari a 58,7%. Questi dati non sorprendono se si considera che il mercato del lavoro

italiano è caratterizzato da bassi livelli di trasferimenti per i disoccupati, da limitate misure di politica attiva e da un sistema di tutele nel rapporto di lavoro che non favoriscono l'occupazione dei più giovani. Benché i lavoratori più anziani presentino tassi di disoccupazione relativamente bassi, il tasso di attività, pari a 36,5%, è comunque di circa 30 punti percentuali più basso di quello che si riferisce alla fascia d'età centrale (35-54 anni). Ciò significa che circa due terzi della popolazione d'età 55-64 anni non partecipa al mercato del lavoro, o perché ritirato, o perché scoraggiato (tabella 3.8.). Anche analizzando il tasso di occupazione (34,3%), emerge che per la fascia d'età 55-64 anni si registra un valore distante circa 25 punti percentuali da quello della classe d'età 35-54 anni (59,5%), evidenziando chiaramente l'uscita definitiva dal mercato del lavoro prima del raggiungimento dell'età per la pensione (tabella 3.10.).

Analizzando l'evoluzione dei principali indicatori del mercato del lavoro nel periodo 1993-2003 in Campania (tabelle 3.9., 3.11., 3.13.), emerge che i dati relativi alla condizione dei più anziani tendono progressivamente a peggiorare, ma in misura molto inferiore rispetto a quanto accade per l'intera popolazione in età da lavoro e, inoltre, questa tendenza in netto contrasto con quanto si osservano in Lombardia e nell'area Nord-Occidentale. L'andamento degli indicatori del mercato del lavoro campano, differenziandosi sensibilmente da quelli relativi al Mezzogiorno, mostrano una riduzione della partecipazione al mercato del lavoro, una riduzione dell'occupazione e una crescita della disoccupazione. La classe d'età 55-64 anni, analizzando i dati sembra non essere stata coinvolta in misura minore da queste tendenze negative. Dai dati si evidenzia che il tasso di attività nella classe d'età 55-64 anni cresce, anche soltanto di 0,3 punti percentuali, mentre per l'intera popolazione attiva, 15-64 anni, si riduce di ben 7,4 punti percentuali, con una riduzione forte per la componente maschile (-9,8 punti percentuali). Anche il tasso di occupazione si riduce sensibilmente (-6,4 punti percentuali) per la popolazione in età da lavoro, mentre per la classe d'età 55-64 anni subisce una lieve flessione, pari a 0,5 punti percentuali. Il tasso di disoccupazione, invece, cresce sia per i lavoratori anziani over 55, sia per la popolazione attiva, evidenziando comunque, una difficoltà connessa alla ricerca di lavoro con l'aumentare dell'età. Cresce, in particolare, il tasso di disoccupazione per le donne con oltre 55 anni (+4,6 punti percentuali) a segnalare che la maggiore partecipazione al mercato del lavoro, dovuta prevalentemente a fenomeni di rientro sul mercato a seguito della riduzione dei carichi domestici, non è soddisfatta da una corrispondente domanda di lavoro.

Pur non trovandosi di fronte ad un'emergenza occupazionale per i più anziani, gli scenari demografici sollecitano una riflessione sulla necessità di una politica attiva di sostegno anche per questi ultimi, tenendo soprattutto conto che si tratta di una quota debole e a rischio dell'offerta di lavoro che va,

progressivamente, ampliandosi. Va sottolineato, infine, che se un lavoratore *over 50* perde un'occupazione, ha molte probabilità di non rientrare più nel mercato del lavoro poiché i lavoratori anziani per via dell'anzianità hanno livelli retributivi più alti e generalmente sono meno esposti a forme di flessibilità estreme, mentre soltanto il regime di tutela dei rapporti vigente, impedisce alle imprese di espellere massicciamente e con facilità la forza lavoro avanti con gli anni.

**Tabella 3.8. – Tassi di attività specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica. Anno 2003**

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
15-24	45,9	32,4	44,3	33,7	38,4
25-34	92,8	83,5	92,4	82,4	87,8
35-54	94,7	91,9	94,5	91,3	93,4
55-64	37,3	56,5	36,6	52,9	44,4
65 e oltre	6,3	5,2	5,7	4,9	5,9
15-64	76,9	62,1	76,2	71,4	74,4
<i>Femmine</i>					
15-24	38,8	23,2	37,2	23,0	29,9
25-34	79,8	41,7	78,9	45,9	65,0
35-54	65,0	41,9	66,8	44,3	58,7
55-64	15,9	18,2	17,2	18,6	19,3
65 e oltre	1,6	1,3	1,5	1,3	1,6
15-64	55,3	27,9	55,6	36,3	48,3
<i>Maschi + Femmine</i>					
15-24	42,4	27,7	40,8	28,4	34,2
25-34	86,4	62,4	85,8	64,1	76,5
35-54	80,0	66,7	80,8	67,5	76,1
55-64	26,3	36,5	26,7	35,2	31,5
65 e oltre	3,4	2,9	3,2	2,8	3,4
15-64	66,2	44,4	66,0	53,7	61,4

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma, 2004. Nostra elaborazione

**Tabella 3.9. – Variazioni dei tassi di attività specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica tra il 1993 e il 2003**

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
55-64	-5,2	-0,2	-4,9	-1,5	-5,2
15-64	1,6	-9,8	1,7	-0,3	0,6
<i>Femmine</i>					
55-64	4,9	0,4	5,2	3,9	4,8
15-64	7,7	-4,2	8,5	3,4	6,4
<i>Maschi + Femmine</i>					
55-64	0,3	0,3	0,5	1,7	0,3
15-64	4,7	-7,4	5,1	1,6	3,6

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media*, Anni 1993 e 2003; nostra elaborazione

Tabella 3.10. – *Tassi di occupazione specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica. Anno 2003*

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
15-24	41,8	15,5	39,3	19,2	29,1
25-34	90,0	63,7	89,2	66,4	79,7
35-54	93,5	84,2	93,1	84,6	90,1
55-64	36,4	53,1	36,0	49,6	42,8
65 e oltre	6,3	4,9	5,7	4,8	5,8
15-64	75,0	51,9	73,9	61,4	69,3
<i>Femmine</i>					
15-24	33,9	7,6	31,0	9,6	20,6
25-34	75,2	26,8	73,8	30,6	55,7
35-54	62,7	35,2	64,1	37,4	54,4
55-64	15,4	16,8	16,5	17,2	18,5
65 e oltre	1,6	1,3	1,5	1,2	1,5
15-64	52,4	20,1	52,3	27,1	42,7
<i>Maschi + Femmine</i>					
15-24	37,8	11,4	35,2	14,5	24,9
25-34	82,8	45,1	81,7	48,5	67,8
35-54	78,3	59,5	78,7	60,7	72,3
55-64	25,7	34,3	26,0	32,8	30,3
65 e oltre	3,4	2,8	3,2	2,7	3,3
15-64	63,8	35,4	63,2	44,1	56,0

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma, 2004. Nostra elaborazione

Tabella 3.11. – *Variazioni dei tassi di occupazione specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica tra il 1993 e il 2003*

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
55-64	-5,3	-1,2	-4,8	-2,6	-5,4
15-64	2,7	-9,0	2,8	-0,7	1,1
<i>Femmine</i>					
55-64	4,8	-0,4	4,8	3,0	4,4
15-64	9,0	-3,1	9,8	2,6	6,9
<i>Maschi + Femmine</i>					
55-64	0,1	-0,5	0,4	0,6	-0,1
15-64	5,9	-6,4	6,4	1,0	4,1

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media*, Anni 1993 e 2003; nostra elaborazione

Tabella 3.12. – *Tassi di disoccupazione specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica. Anno 2003*

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
15-24	8,9	52,2	11,2	43,1	24,2
25-34	3,0	23,7	3,5	19,4	9,2
35-54	1,2	9,0	1,5	7,3	3,5
55-64	2,4	5,9	1,7	6,4	3,6
65 e oltre	0,0	5,9	0,0	3,9	1,6
15-64	2,5	16,4	2,9	14,0	6,9
<i>Femmine</i>					
15-24	12,6	67,4	16,5	58,3	30,9
25-34	5,7	35,8	6,5	33,2	14,4
35-54	3,5	16,0	4,1	15,6	7,3
55-64	3,2	7,5	4,1	7,3	4,3
65 e oltre	0,0	0,0	0,0	8,8	4,9
15-64	5,2	28,0	6,0	25,5	11,7
<i>Maschi + Femmine</i>					
15-24	10,8	58,7	13,6	49,1	27,1
25-34	4,2	27,7	4,9	24,3	11,4
35-54	2,2	10,7	2,5	10,0	5,0
55-64	2,6	5,9	2,5	6,6	3,8
65 e oltre	0,0	4,3	1,1	5,1	2,5
15-64	3,6	20,2	4,2	17,9	8,8

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media 2003*, Roma, 2004. Nostra elaborazione

Tabella 3.13. – *Variazioni dei tassi di disoccupazione specifici per classi d'età, genere e ripartizione geografica tra il 1993 e il 2003*

	Lombardia	Campania	Nord-Ovest	Mezzogiorno	Italia
<i>Maschi</i>					
55-64	0,6	1,8	0,1	2,3	0,9
15-64	-1,5	1,1	-1,6	0,6	-0,7
<i>Femmine</i>					
55-64	-0,5	4,6	1,4	3,9	1,4
15-64	-3,6	0,2	-3,9	0,0	-2,9
<i>Maschi + Femmine</i>					
55-64	0,4	2,1	0,6	2,7	1,0
15-64	-2,2	1,0	-2,4	0,6	-1,4

Fonte: Istat, *Forze di lavoro. Media*, Anni 1993 e 2003; nostra elaborazione



## Capitolo 4.

### *I lavoratori più anziani e l'uscita precoce dalla fabbrica: meccanismi di spinta e di attrazione*

#### 4.1. Gli effetti dei cambiamenti aziendali sulle condizioni di lavoro dei più anziani

##### *4.1.1. Ciclo di vita dello stabilimento e invecchiamento dei lavoratori*

Le modalità e la portata dell'invecchiamento della forza lavoro sono caratteristiche connesse alla fase del ciclo di vita dei singoli stabilimenti. La nascita di un'azienda (in alcuni casi anche di un nuovo impianto) e la fase di costituzione dell'organico sono in genere contraddistinte da una composizione per età della forza lavoro relativamente più omogenea e sbilanciata verso le classi d'età più giovani rispetto, invece, a stabilimenti che si trovano in fasi successive del ciclo di vita. Le specifiche modalità di sviluppo dello stabilimento determinano poi la struttura per età della forza lavoro di fabbrica in relazione ai processi di variazione numerica dell'organico, ai livelli di turnover e agli interventi di ristrutturazione aziendale.

Nel nostro studio di caso, come riportato nel capitolo precedente, le aziende prese in considerazione nei due siti industriali hanno origini e percorsi di sviluppo molto differenziati. Nel caso delle aziende del sito di Arese, la costruzione dello stabilimento risale ai primi anni Sessanta e il suo completamento è diluito su un arco temporale molto lungo. In questa fase una parte dell'organico è costituita *ex novo*, mentre una parte viene progressivamente trasferita dal vecchio stabilimento Alfa Romeo del Portello di Milano. Grazie a questo meccanismo nello stabilimento di Arese, anche nella fase di costituzione dell'organico, si registra una maggiore eterogeneità nella composizione per età della forza lavoro. Nelle aziende del sito di Pomigliano d'Arco, al contrario, la costituzione dell'organico, avvenuta contestualmente alla costruzione dello stabilimento a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, è stata fatta quasi interamente attraverso

l'assunzione di giovani<sup>58</sup> che hanno rappresentato sempre, lungo tutto il ciclo di vita dello stabilimento napoletano, la coorte numericamente più consistente. Per il sito di Pomigliano, proprio per questa particolare struttura originaria della forza lavoro, la questione dell'invecchiamento della forza lavoro si è presentata per la prima volta alla fine degli anni Ottanta, in concomitanza con l'acquisizione dello stabilimento da parte della Fiat. Gli stessi dipendenti erano consapevoli della "anomalia" della struttura per età dello stabilimento, come sottolinea chiaramente un operaio nel brano seguente:

«In passato c'è stato sempre un lento processo di ringiovanimento, con la sostituzione di lavoratori anziani che andavano via in prepensionamento e con l'ingresso di giovani, ma non erano grandi numeri, si trattava sempre di quote di lavoratori piccole. L'invecchiamento c'è stato tra la fine degli anni '80 e '90. Nel nostro stabilimento siamo stati assunti, la grande maggioranza negli anni 1971, '72 e '73 per cui ci siamo trovati prima tutti giovani e poi tutti invecchiati. Questa è un po' un'anomalia di questa fabbrica: tutti giovani e poi tutti vecchi, almeno all'80%» (N5, 58 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in mobilità).

L'evoluzione demografica della popolazione aziendale è stata in seguito anche condizionata dal fatto che gli organici dell'Alfa Romeo, già alla fine degli anni Settanta, risultavano sovradimensionati rispetto ai livelli di attività produttiva dei suoi stabilimenti (Salerni, 1980; Medusa, 1983). Questo ha ispirato una politica di gestione del personale segnata da un netto rallentamento del turnover fino al blocco delle assunzioni che hanno determinato un invecchiamento progressivo degli organici "dalla base". Gli effetti del blocco delle assunzioni in termini di invecchiamento emerge chiaramente nelle parole di un impiegato attualmente in cassa integrazione che è stato l'ultimo ad essere assunto nel suo reparto e che con il passare degli anni è rimasto sempre il più giovane tra i suoi compagni di lavoro:

«Da quando hanno assunto me nel '77 non hanno più assunto nessuno. Sono stato praticamente uno degli ultimi ad essere assunto in quel reparto. Ero praticamente il più vecchio del reparto. Quando io sono arrivato in fabbrica e vedevo uno di 40 anni, pensavo che quello fosse vecchio. Sono, invece, arrivato io a 40 e nel reparto ero il più giovane. L'assurdo era questo. Era evidente il blocco totale delle assunzioni: chi c'era è rimasto e man mano che la gente raggiungeva i requisiti per andare in pensione andava e non veniva rimpiazzato.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in Cig).

A partire dalle prime ristrutturazioni degli anni Ottanta, soltanto in parte, e in maniera non sempre intenzionale, il livello d'invecchiamento è stato ridotto attraverso un processo di ringiovanimento "dal vertice", cioè espellendo

---

<sup>58</sup> Per un'analisi delle composizioni e delle caratteristiche dell'offerta di lavoro che si presentava all'azienda alla costituzione dell'Alfasud si veda D. De Masi e A. Signorelli (1973).

prevalentemente i lavoratori più anziani (Contini, Rapiti, 1994). Questo ha generato un processo di concentrazione della forza lavoro nelle classi d'età centrali come conseguenza del mancato ingresso di nuove coorti di giovani e per la contemporanea uscita precoce dei lavoratori più anziani.

Le diverse dinamiche evolutive dei due siti industriali durante la gestione della Fiat, hanno determinato due situazioni demografiche opposte. Mentre, infatti, a Pomigliano l'azienda in funzione dello sviluppo dell'attività produttiva ha riattivato il turnover, riequilibrando la struttura demografica (seguendo comunque la strategie delle espulsioni precoci dei più anziani), nel sito di Arese la lenta dismissione ha generato una situazione di invecchiamento della forza lavoro, accompagnata da costanti processi di ridimensionamento degli organici, realizzati a scapito dei lavoratori più anziani. La situazione di dismissione dello stabilimento e di progressivo assottigliamento degli organici emerge nelle parole riportate di seguito di due operai della Fiat Auto, che evidenziano anche come il flusso naturale in uscita dei lavoratori più anziani sia stato comunque funzionale al processo di dismissione dell'impianto:

«Noi abbiamo quasi tutti una certa età, di giovane ormai non c'è nessuno, loro giocano sui tempi, così loro pensano che qualcuno se ne va in pensione, qualcun altro lo accompagnano con la mobilità, qualcuno muore pure, perché questa è la vita» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

«Le ultime assunzioni sono state fatte negli ultimi anni Ottanta dalla Fiat, tra l'88 e l'89, quindi adesso i più giovani hanno poco più di quaranta anni, tra i 40 e i 45 anni, questi sono i più giovani e questo è dovuto al fatto dopo le ultime assunzioni che sono state fatte in quel periodo, sostanzialmente non è entrato più nessuno in fabbrica.» (N16, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in attività).

A cavallo degli anni Duemila, quindi, nel sito industriale di Pomigliano, a seguito di una ripresa del turnover<sup>59</sup> e di un utilizzo massiccio della mobilità con accompagnamento alla pensione dei lavoratori più anziani, si registra una forza lavoro equamente distribuita per classi d'età (con una concentrazione nella classe d'età centrale 35-45 anni<sup>60</sup>), mentre nel sito in dismissione di Arese, la composizione della forza lavoro è molto più omogenea e si concentra esclusivamente nelle classi d'età centrali, tra i 40 e i 50 anni.

---

<sup>59</sup> La ripresa del turnover è stata considerata anche in relazione all'ampliamento dei rapporti di lavoro atipici, in particolar modo in riferimento negli ultimi anni alla crescita dei rapporti interinali che hanno riguardato quasi esclusivamente lavoratori giovani alle prime esperienze professionali.

<sup>60</sup> Tendenze analoghe emergono dalle ricerche della Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2003; 2004) sul settore manifatturiero europeo, e in particolare in quello dell'industria automobilistica.

#### 4.1.2. Evoluzione organizzativa e gestione della forza lavoro

Nell'ultimo decennio l'industria dell'auto è stata attraversata da profondi mutamenti organizzativi. La diffusione dei principi toyotisti (Ohno, 1993) hanno fatto da volano alla ricerca ed alla sperimentazione di soluzioni organizzative che hanno portato al superamento del modello classico taylorista-fordista. La prospettiva della produzione snella, infatti, ha ispirato una pluralità di modalità operative di implementazione organizzativa, mantenendo però come punto nodale il principio secondo il quale il "mercato" tende a sostituire progressivamente la "gerarchia" nell'orientare e determinare gli assetti organizzativi delle imprese (Williamson, 1975). Questo mutamento di prospettiva ha messo in moto un processo continuo di reingegnerizzazione organizzativa che ha trovato nelle esternalizzazione e nelle terziarizzazione un ulteriore terreno di sperimentazione ed innovazione (Bonazzi, Negrelli, 2003).

Da questa angolazione, lo studio di caso si presenta particolarmente rilevante, perché i due stabilimenti analizzati, seguendo le dinamiche evolutive del settore automobilistico, sono stati attraversati dai principali processi di reingegnerizzazione organizzativa degli ultimi venti anni, a partire dalle ristrutturazioni degli anni Ottanta, alle esternalizzazioni e alle terziarizzazioni della fine degli anni Novanta, passando per la produzione snella, il *just-in-time* e la qualità totale (Gallino, 1998; Bonazzi, 2000b). I due stabilimenti rappresentano, quindi, nella loro diversa traiettoria evolutiva, una esemplificazione emblematica dei principali cambiamenti strutturali dell'industria manifatturiera italiana.

Lo stabilimento Alfa Romeo di Pomigliano, come tutti quelli del gruppo Fiat, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, ha vissuto un'intensa stagione di riorganizzazione, segnata da processi di esternalizzazione che oltre a determinare profondi riassetti della catena di fornitura (Rolfo, Vitali, 2001; Enrietti *et al.*, 2003; Bubbico *et al.*, 2003), hanno radicalmente trasformato l'organizzazione produttiva dello stesso sito industriale napoletano, soprattutto a partire dal 1999 quando sono cominciate le prime terziarizzazioni. Nello stabilimento milanese di Arese, invece, questa fase è stata meno rilevante, poiché negli stessi anni il processo di dismissione era già in una fase avanzata e era in corso una graduale riduzione dei livelli di attività e dell'organico. Nel sito di Milano, quindi, si osservano i riflessi delle riorganizzazioni che riguardano l'intero Gruppo, mentre gli interventi specificamente dedicati allo stabilimento di Arese sono prevalentemente orientati al ridimensionamento delle attività produttive (fatta salva l'esperienza delle nuove produzioni delle auto a basso impatto ambientale del progetto VAMIA).

Dal nostro punto di vista, risultano particolarmente rilevanti le terziarizzazione che hanno coinvolto prevalentemente i lavoratori avanti con gli anni, poiché l'azienda, pur non dichiarandolo esplicitamente come proprio obiettivo, di fatto ha utilizzato questi processi come strumento per ridurre e svecchiare l'organico. Le modalità con cui sono stati realizzati questi obiettivi sono state oggetto di scontro sindacale all'interno dei singoli stabilimenti, poiché nascondevano atteggiamenti discriminanti verso quote deboli di lavoratori. Nella pratica, infatti, è stato frequente che l'azienda abbia strategicamente concentrato quote di lavoratori anziani e lavoratori a ridotte capacità lavorative (RCL) in attività che successivamente avrebbe ceduto a terzi. Le testimonianze degli intervistati restituiscono chiaramente la consapevolezza da parte dei lavoratori della strategia aziendale:

«Per gli operai spesso è capitato che sapendo di dover terziarizzare quella linea o quella attività l'azienda, evidentemente qualche mese prima su quella linea è andata a posizionare le persone che si volevano espellere. Si tratta di una tecnica consolidata, furbesca dell'azienda.» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in pensione).

«Con le esternalizzazioni l'azienda ha attivato un processo di espulsione di quote di lavoratori anziani e di persone a ridotte capacità lavorative. L'azienda ha affrontato questo processo preconfezionando dei settori di attività in vista dell'esternalizzazione includendo anche i lavoratori che voleva espellere e che non avrebbe potuto espellere in altro modo: gli anziani, i lavoratori a ridotte capacità lavorative, ma anche molti compagni militanti nel sindacato. Si è trattato di un processo che è stato gestito riducendo al minimo i conflitti.» (N5, 58 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in mobilità)

Le vicende che hanno poi dovuto subire i lavoratori anziani nelle nuove società costituite sono state varie (dalla chiusura dell'azienda terza, al ringiovanimento esplicito), ma la conseguenza è stata quasi sempre l'attivazione di procedure di mobilità per accompagnare alla pensione i lavoratori più anziani. Questa pratica, diluita nel tempo e tra le imprese, ha portato all'espulsione di un numero consistente di lavoratori anziani, evitando un conflitto sindacale più ampio rispetto a quello che avrebbe generato una ristrutturazione di pari portata in termini di lavoratori espulsi. Gli obiettivi dell'impresa erano quelli di accrescere la produttività del lavoro e ridurre i costi fissi, passando attraverso l'espulsione dei lavoratori meno produttivi. Il sindacato, d'altra parte, pur denunciando i comportamenti discriminatori dell'azienda, ha dovuto cedere di fronte alle richieste dell'azienda che, dichiarata più volte la situazione di crisi aziendale, minacciava a seconda dei casi la chiusura degli stabilimenti o la delocalizzazione delle attività. La strategia sindacale è stata orientata alla cogestione di questo processo, ma come riportato nella testimonianza successiva, i lavoratori che hanno subito gli effetti di queste riorganizzazioni hanno percepito

questa strategia come il segno di un atteggiamento rinunciatario del sindacato e, più in generale, come un indebolimento del potere sindacale:

«La prima invenzione traumatica furono le esternalizzazioni, con cui la Fiat epurava i lavoratori a ridotte capacità lavorative. Vendeva attività più lavoratori, ci metteva a capo qualche suo dirigente che diventava un piccolo capetto e si liberava del peso di questi lavoratori che, ovviamente, avevano una produttività più bassa. Questo accadeva con il beneplacito del sindacato, di tutte e tre i sindacati confederali, perché a livello nazionale la Fiat portava queste richieste e minacciava la chiusura degli stabilimenti e, quindi, c'era poca scelta. Allora c'era una paura di perdere molti più posti di lavoro e allora di fronte alla forza della Fiat, ci accontentavamo di gestire il processo insieme all'azienda.» (N20, 63 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità).

Per capire i rischi a cui sono stati esposti i lavoratori terziarizzati è utile ripercorrere la vicenda della Selca nel sito industriale di Pomigliano d'Arco, un'azienda terziarizzata che si occupava di cablaggi e che è fallita nel giro di pochi anni, così come ci racconta un operaio di 63 anni oggi in mobilità:

«All'inizio eravamo 700 operai e in cinque anni diventammo poco più di 100, perché ci fu un processo continuo di epurazione: venivano incentivate le dimissioni con 50 milioni, poi si facevano ogni anno degli accordi di mobilità, lunga o corta, dipendeva dalla disponibilità, per accompagnare alla pensione i più anziani. L'idea era quella di chiudere. Oggi l'azienda è saltata. La mia fortuna è stata che io dopo cinque anni di contratto, avevo ancora da fare tre anni per arrivare alla pensione. Dal '96 al 2001 sono stato là e poi nel 2001 dovetti fare anch'io l'accordo di mobilità per fare i tre anni che mi mancavano per andare in pensione. La fabbrica è morta. Ci sono ancora 20 operai che stanno un po' dentro e po' fuori con la cassa integrazione. L'azienda non si chiama più Selca, hanno cambiato ragione sociale. Adesso sono rimasti quelli più giovani che non potevano andare in mobilità e adesso stanno aspettando per capire che ne devono fare.» (N20, 63 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità).

Anche le trasformazioni del contenuto del lavoro hanno avuto effetti sul livello di motivazione e di soddisfazione degli operai. Il passaggio da una produzione all'altra non è mai neutro per l'autopercezione dei lavoratori ed è sempre accompagnato da una valutazione comparativa del livello di qualità del nuovo lavoro con quello precedente. In particolare nello stabilimento di Pomigliano, la chiusura delle attività meccaniche e il passaggio di gran parte dei lavoratori addetti alla lavorazione della carrozzeria è stato percepito come una dequalificazione professionale ed ha rappresentato per alcuni motivo per uscire prima possibile dalla fabbrica, come nel caso seguente:

«Quando dalla meccanica mi hanno passato in carrozzeria, ho capito che tutto quello che avevo imparato a fare non mi serviva più. Noi in meccanica lavoravamo di precisione, con strumenti sofisticati, mentre poi ci siamo trovati a lavorare con margini di errore di centimetri. È chiaro che si trattava di un'attività meno qualificata, più rozza. Ma mi sono dovuto adattare lo stesso, perché ormai la meccanica non c'era più, però appena c'è stata la possibilità di andarsene via, io ho accettato, perché ormai

quel lavoro non mi dava più niente.» (N14, 59 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, in mobilità).

Analoghi processi di demotivazione prodotta da riorganizzazioni del processo lavorativo si ritrovano anche a livello impiegatizio. Ne sono un esempio attività ad alta professionali, come per esempio la progettazione dove lavoratori, privati della loro attività e trasformati in gestori della stessa, hanno percepito questo processo come una dequalificazione che ha indotto i più professionalizzati ad andare via, mentre chi era vicino alla pensione ha cercato di evitare questo passaggio, cercando il modo di uscire dalla fabbrica andando in pensione. Si tratta di processi che riducono la motivazione dei lavoratori, ma che producono una riduzione anche delle competenze specifiche interne strategiche rispetto al *core business*, a vantaggio di competenze nell'ambito della gestione dei processi produttivi:

«A partire dalla fine degli anni Ottanta, la Fiat ha teorizzato che anche nella progettazione si dovesse realizzare lo stesso processo di decentramento che era stato già avviato nei settori di produzione, per cui negli ultimi anni non si faceva più progettazione, ma si faceva gestione e veniva prodotto tutto in outsourcing. E in questa fase molti progettisti bravi si sono dimessi ed hanno chiesto volontariamente di andare via, e i più anziani hanno cercato il modo per avviarsi alla pensione prima del tempo, perché non tutti sono disposti a sprecare la propria professionalità per fare un lavoro che noi chiamiamo “di chiacchierare”. Adesso, tra l'altro, l'azienda sta cercando di tornare indietro, ma oramai è troppo tardi, perché la gente che è andata via, non è più possibile richiamarla, mentre quelli che sono rimasti, dopo dieci anni che gli hai chiesto di fare gestione dell'attività data all'esterno, adesso non gli puoi chiedere di mettersi un'altra volta a fare la progettazione a certi livelli. L'azienda non ha più investito, per cui non c'è stato sviluppo delle competenze.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

Questa ultima esperienza, nell'ambito di una riflessione sulla pianificazione delle carriere in prospettiva di un allungamento della vita lavorativa, evidenzia le contraddizioni interne al passaggio da un'attività produttiva ad una di gestione del processo produttiva<sup>61</sup>. Si evidenzia in particolare che, anche in connessione al livello di professionalità, il bilancio tra le competenze acquisite e quelle perdute non solo può essere negativo, ma può portare ad una riduzione della capacità di sviluppare un'attività professionale una volta fuori dalla fabbrica. Alcune professionalità gestionali, infatti, anche se molto sofisticate, non risultano spendibili al di fuori dell'organizzazione in cui sono state formate, mentre capacità professionali tradizionali sono maggiormente spendibili, soprattutto per avviare un'attività autonoma.

---

<sup>61</sup> Per una riflessione sistematica e sufficientemente ampia degli effetti di questa tipologia di interventi organizzativi si veda Kern e Schumann (1991).

Va infine notato che i cambiamenti organizzativi che i lavoratori hanno subito nel loro ambiente di lavoro sono stati ambivalenti, perché come rilevato anche in altre ricerche analoghe “il loro lavoro, soddisfacente negli elementi relativi al suo contenuto, è divenuto sempre più insoddisfacente per il contesto della sua esecuzione” (Dubois, Ntetu, 2001: 68). Il lavoro presenta degli elementi stimolanti sul piano dei contenuti, invece i cambiamenti dell’ambiente di lavoro che hanno creato un contesto stressante, offrono le ragioni per lasciare prematuramente il lavoro. Sono, quindi, bastate delle proposte finanziarie vantaggiose che minimizzavano gli svantaggi connessi all’uscita in ancora giovane età dal lavoro per modificare le strategie di pensionamento dei lavoratori.

#### *4.1.3. I lavoratori anziani alla prova delle nuove e vecchie ortodossie organizzative*

La crisi del modello organizzativo taylorista segna anche la rottura del rapporto di fedeltà tra l’impresa e il lavoratore, il cosiddetto “contratto sociale implicito” basato sull’istituzionalizzazione del lavoro a tempo pieno per tutta vita con cui si sanciva lo scambio tra fidelizzazione e dedizione, da parte dei lavoratori, e sicurezza occupazionale e riconoscimento dell’anzianità (*seniority*) da parte dell’impresa. La rottura di questo equilibrio che si basava su un sistema di convenienze reciproche ha creato scompensi non solo nelle aspettative dei dipendenti, ma ha anche privato le imprese di strumenti efficaci di incentivazione e di motivazione del personale. Il mutamento radicale dei principi organizzativi connessi all’implementazione di modelli produttivi flessibili ha portato ad una svalutazione del “anzianato” (Molina, 2000) e addirittura ad una situazione in cui “quando si è definiti “anziani” da un’azienda cresce ogni giorno il rischio di finire sulla lista del personale in “esubero”” (Gallino, 2001: 75). Si tratta di processi generalizzati, ma che nell’industria manifatturiera hanno avuto una portata maggiore, in special modo nell’industria automobilistica, dove il modello taylorista aveva trovato piena applicazione. Nei lavoratori c’è piena percezione del mutamento degli orientamenti verso l’anzianità di lavoro e le tracce si ritrovano chiaramente nelle interviste realizzate, come è evidenziato emblematicamente nei brani riportati:

«10 o 20 anni fa, il lavoratore anziano era considerato dall’azienda una risorsa. Il lavoratore anziano veniva messo su un piedistallo: aveva considerazione in azienda. L’azienda gli dava la possibilità anche di avere un ritorno economico maggiore, per esempio era quello che faceva più straordinario, cioè, tra virgolette gli facevano fare quello che volevano, ma mai nessuno si è liberato della persona più esperta, anzi quando lui decideva di andare via, c’erano tentativi per trattenerlo. Invece, ad un certo punto nella logica aziendale, e il motivo è perché oggi l’aspetto economico è diventato l’unico elemento importato nell’azienda, il lavoratore anziano non è più



visto come una risorsa, ma è visto come un peso.» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in pensione).

«Appena possono cercano di mandarci via. Se un domani avranno la possibilità di metterci in mobilità o in cassa integrazione, sono sicuro che saremo scelti noi più vecchi [...] Per l'azienda noi siamo dei pesi morti, da noi non riceve quantità, ma qualità nella produzione. Ma non so se è questo che vuole l'azienda.» (N1, 58 anni, TNT, NA, operaio, in attività).

Secondo gli attuali principi della gestione delle risorse umane – si legge nel primo stralcio d'intervista – i lavoratori anziani non sono più considerati una “risorsa”, ma sono percepiti come un “peso” da cui liberarsi prima possibile. Le cause sono rintracciabili principalmente in tre processi interconnessi.

Il primo riguarda l'appiattimento delle strutture organizzative, cioè il processo di deverticalizzazione che passa principalmente attraverso la riduzione delle gerarchie, la specializzazione delle attività intorno al *core business* e all'esternalizzazione delle attività di servizio (Butera, 1990). Nelle cosiddette “strutture piatte”, infatti, viene privilegiata l'attività strettamente produttiva a discapito di tutte quelle collaterali, sia che si tratti di lavoro operaio indiretto, sia che si tratti di attività tradizionalmente impiegatizia<sup>62</sup>. La conseguenza principale di questo orientamento è stata la drastica riduzione di tutte le postazioni indirette che in passato erano state utilizzate per la ricollocazione interna dei lavoratori avanti con gli anni, allontanandoli dalle attività più stressanti e faticose. Questa pratica permetteva di allungare la permanenza al lavoro anche di persone non perfettamente abili o con problemi fisici:

«L'azienda da tempo ha individuate queste postazioni dove lo sforzo fisico è meno intenso e tende a trovare il modo per eliminare queste postazioni con il lavoratore che vi è addetto. Il sindacato, a suo tempo, ha fatto questo lavoro, questa battaglia per spostare i lavoratori più anziani verso postazioni meno faticose e più adatte all'esperienza e alle capacità fisiche del lavoratore, ma adesso queste postazioni sono occupate e nello stabilimento sono aumentati i vecchi e, quindi, anche chi ha problemi fisici.» (N5, 58 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in mobilità).

Tra gli esiti di questo processo in ambito produttivo va evidenziata la riduzione dei margini di contrattazione del sindacato sulle condizioni e la collocazione lavorativa di persone con ridotte capacità lavorative e il conseguente

---

<sup>62</sup> Negli anni '90 è cominciata anche l'espulsione dei quadri e degli impiegati, rompendo quel rapporto di alleanza tra impresa e “colletti bianchi” che emblematicamente in Italia, era stato manifestato dalla “marcia dei 40 mila” alla Fiat (1980). Bisogna segnalare, per inciso, che nelle imprese piatte sono previste figure operaie che inglobano sia attività di produzione, sia attività di supervisione e controllo, sia attività amministrative, precedentemente affidate ad impiegati, pur mantenendo una qualifica da operaio (ne è un esempio il *team leader* introdotto a Pomigliano nella primavera del 2003).

aumento del peso dell'effetto spinta all'uscita precoce dovuto all'incapacità di fronteggiare l'intensificazione dei ritmi produttivi.

Se in generale i processi di “snellimento” degli stabilimenti hanno prodotto l'uscita precoce e involontaria dei lavoratori più anziani, in certe circostanze hanno avuto l'effetto indiretto di limitare i margini operativi per strategie discriminatorie, come per esempio quella del cosiddetto “confinio”. La maggior parte delle aziende terziarizzate, infatti, hanno organici medio-piccoli, assestati sul limite minimo per gestire margini di assenteismo molto contenuti e quindi le pratiche di marginalizzazione e sterilizzazione produttiva di un lavoratore, non solo avrebbero avuto un costo relativamente troppo alto, ma avrebbero messo a rischio la produzione stessa. L'esperienza di esternalizzazione di un operaio, attualmente dipendente di un'azienda che si occupa dello stampaggio nel sito di Pomigliano, descrive i cambiamenti delle strategie aziendali per “incentivare” l'uscita anticipata dei lavoratori più anziani:

«Diciamo che in Alfa Romeo non c'è stato mai stato un atteggiamento contrario ai più anziani, anzi era il contrario. Con l'avvento della Fiat è cominciato questo discorso, però ti posso dire che la Fiat, rispetto all'Autostamp aveva altri metodi, un po' più duri, noi diciamo che sono stati dei nazisti: la Fiat ti mandava a chiamare e ti diceva che avevi raggiunto i requisiti per andare in pensione e te ne dovevi andare, se tu ti rifiutavi perché avevi delle tue esigenze, perché volevi fare qualche altro anno, perché stavi bene e non volevi fare il pensionato, insomma avevi le tue ragioni, allora la Fiat ti prendeva subito dal tuo posto di lavoro e ti metteva in un reparto confino, dove non avevi nessuna attività da svolgere, dovevi stare soltanto tutto il tempo là, senza sapere che fare. Loro ti retribuivano, ma facevano un gioco psicologico, ti facevano sentire inutile, al punto che non ce la facevi più e andavi a dare le dimissioni. Questo era il metodo Fiat. L'Autostamp non lo può fare, perché non abbastanza operai per fare questo gioco, già lavoriamo stretti stretti e se ti prendono e ti mettono da parte, automaticamente hanno un posto vuoto che crea un grosso problema. Devi sapere che oggi se hai un assenteismo del 5%, forse anche del 3%, si devono fermare delle linee di produzione, perché manca il personale.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

Il secondo processo riguarda l'intensificazione dell'attività produttiva (Gallino, 1998; 2001) con l'aumento dei carichi di lavoro e degli effetti usuranti<sup>63</sup>. Nelle attività strettamente produttive la riduzione del tempo-ciclo ha avuto sensibili ricadute negative sui lavoratori, riducendo anche i margini di intervento a tutela dei più anziani. Questa dinamica, inoltre, ha messo a rischio tutti i lavoratori a prescindere dall'età e ha inciso negativamente sul mantenimento stesso delle capacità lavorative (con l'aumento crescente dei lavoratori RCL). I lavoratori appartenenti ai reparti produttivi sono quelli che più di altri risentono di queste tensioni, come viene evidenziato nei seguenti brani:

---

<sup>63</sup> Nello stabilimento di Pomigliano, un esempio di questo processo è l'introduzione della nuova metrica del lavoro, il cosiddetto TMC2.

«Sulla linea l'età viene considerata poco. È un problema che non esiste, perché per il capo alla fine, per chi dirige la produzione interessa poco. Gli interessa che esce il prodotto, non si pensa niente, non si pensa alla difficoltà che incontra l'anziano o il giovane.» (N10, 56 anni, Comau, NA, operaio, in pensione).

«Poi c'è l'età, perché un lavoro fatto a 45 anni e lo stesso lavoro fatto a 55 non è la stessa cosa, ma loro non vogliono sapere niente, perché sulla linea tu sei un numero e non vogliono sentire ragioni, devi produrre quanto stabilito. Poi è a facoltà del capo prendere uno più anziano e spostarlo su certe postazioni meno gravose e mettere i giovani dove il lavoro è più intenso. Solo il capo cerca di capire le esigenze dell'operaio. Però ci sono dei capi che non tengono conto delle possibilità fisiche di certe persone e voglio utilizzare al massimo tutti gli operai che hanno.» (N9, 64 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in pensione).

Questi processi vanno inoltre analizzati in connessione allo sviluppo delle tecnologie produttive. Con l'innovazione tecnologica, infatti, si modifica il bisogno di professionalità delle aziende, il *know-how* tradizionale dei lavoratori più anziani viene incorporato nella tecnologia attraverso i processi di innovazione dei processi, al punto che tali professionalità non risultano più necessarie (Kern, Schumann, 1991). La figura dello “schiacciabottoni” è la manifestazione dell'introduzione di lavoratori a più bassa professionalità in sostituzione di figure professionali, anche molto qualificate, ma non più necessarie al processo produttivo. A questo si aggiunge il fatto che i vecchi tecnici di produzione, in genere, sono inquadrati a livelli mediamente più alti e di conseguenza rappresentano un costo per l'azienda in virtù di una professionalità non più necessaria. Per questa ragione, in presenza di rigidità verso il basso dei salari nominali, la strategia prevalente seguita dall'azienda per abbattere tali costi è il ringiovanimento dell'organico attraverso processi di ristrutturazione di interi reparti come raccontato da un caposquadra in meccanica a Pomigliano d'Arco:

«Tieni conto che nel nostro reparto c'era un buon 80% di lavoratori di quinto livello, cioè lavoratori professionalizzati, ma che costavano. Oggi se l'azienda chiude e fa uno stabilimento nuovo, mette tutti a terzo livello, poi con le macchine che ci sono oggi, può permettersi di avere tanti “schiaccia-bottoni” e la produzione la fa lo stesso. Quelli che c'erano prima erano dei tecnici che pretendevano di essere trattati e utilizzati da tecnici. Avevano ragione, ma la Fiat non le voleva quelle professionalità, perché aveva un altro modo di pensare, doveva fare la quantità.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

Il terzo processo riguarda la svalutazione progressiva dell'anzianità (Ambrosiani, Ballarino, 2000), vista come un istituzione del vecchio sistema gerarchico-burocratico, fondata su un corpo organico di pregiudizi che richiama l'attenzione oltre che su una presunta minore produttività dei più anziani, sul fatto che questi sarebbero refrattari a rischio. Anche l'esperienza e le competenze acquisite lungo la carriera sarebbero un ostacolo alla capacità del

lavoratore di adattarsi alle esigenze mutevoli dell'azienda, perché nelle imprese, come nota Sennett, “man mano che le esperienze di un individuo si accumulano perdono anche di valore. Ciò che un lavoratore anziano ha imparato negli anni sul conto di una particolare azienda o professione può andare contro il nuovo indirizzo dettato dai superiori” (2001: 94). Nel nostro studio di caso le parole di un impiegato con funzioni direttive sono esemplificative di questo orientamento:

«I vecchi operai, ormai, sono stati formati in un'altra scuola di fabbrica, quella che mi ha formato anche a me negli anni dell'Alfasud ed oggi difficilmente si possono adattare alle richieste dell'azienda, non hanno nemmeno la voglia [...] L'impresa fatta così forse va bene, cioè essere snella, essere economica, dare più redditività rispetto alle imprese di 10 anni, magari è anche giusto, ma bisogna passare addosso alla gente, come gli animali, punto e basta. Cioè non c'è più rispetto per la persona, è un fatto etico. [...] Oggi sei un numero e tu come quello che ha 20 anni devi lavorare punto e basta, se non mi rendi, se te ne vai, mi fai un piacere. L'altra cosa, invece, è il metodo. Oggi non si lavora pensando di organizzare un metodo di lavoro. Oggi si lavora a tamponare: succede questo oggi, interveniamo a tamponare, ma non guardiamo domani cosa si fa. Lavorare così significa non avere un'organizzazione, non avere un metodo. Noi che siamo abituati, almeno la mia generazione per i pregressi lavorativi che ho, si pensava, si gestiva, si faceva il metodo e si organizzava, dopo di che quella era la linea di condotta per tutti. Oggi non è più così, oggi si fa tutto nel momentaneo, nel breve tempo. Cioè non c'è più programmazione. Questa è la cosa che noi, quelli della mia generazione, troviamo difficile nell'ambito lavorativo attuale.» (N14, 60 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in attività).

La retorica della rigidità degli anziani in opposizione ad una presunta maggiore flessibilità e adattabilità dei più giovani, nasconde alcune convenienze delle imprese nel liberarsi dei lavoratori maturi. La prima è di natura economica e riguarda la struttura della retribuzione che comprende alcuni costi aggiuntivi legati all'anzianità (Rossi, 2000; Contini, Fornero, 2002); la seconda, invece, riguarda la maggiore flessibilità dei più giovani, quando sono assunti con contratti atipici e quindi con minori tutele contrattuali e sindacali. Su questo aspetto, inoltre conta anche la dimensione generazionale poiché i lavoratori più anziani nel settore industriale hanno avuto una socializzazione politica e sindacale negli anni in cui la classe operaia era più forte ed hanno un'impostazione generalmente più conflittuale rispetto ai più giovani. La contrapposizione tra giovani e anziani e il ringiovanimento degli organici sono quindi elementi che nell'insieme fanno parte di una strategia più ampia di abbattimento radicale dei costi e di incremento della flessibilità.

«Proprio sui lavoratori la strategia dell'azienda segue quella dell'economia. Una persona anziana non viene considerata per quello che sa, per quello che ha acquisito, per quello che è capace di dare e di trasmettere agli altri, ma viene soprattutto considerata per quello che costa e quindi tutte le crisi che ci sono state, le riduzioni di personale che ci sono state, hanno sempre tagliato i più anziani, senza tenere conto delle loro competenze e professionalità. L'unico motivo è che lo stipendio è più alto

rispetto a quello degli altri e questo per loro è un buon criterio per eliminarli.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

«No, da me l'azienda non può pretendere gli stessi ritmi che sostiene un lavoratore giovane. Il giovane produce il 50% in più rispetto a me. C'è però anche il discorso della qualità [...], ma loro non se ne fregano. L'ottica è sempre il risparmio. L'azienda preferisce assumere un giovane, pagando meno tasse e contributi fino al 70%, magari meno esperto, che col tempo imparerà dai più anziani i trucchi del mestiere.» (N1, 58 anni, TNT, NA, operaio, in attività).

Il lavoratore viene gestito alla stregua delle altre merci che entrano nel ciclo produttivo, pertanto vengono preferiti i lavoratori più produttivi e con un costo relativo più basso. Dalle parole degli intervistati emerge la percezione di essere valutati come dei costi, mentre le loro competenze professionali vengono spesso messe in secondo piano. A dispetto di questa convinzione, i lavoratori anziani mettono in atto delle strategie di resistenza verso le gerarchie aziendali che sono presentate come elementi di distinzione fra gli anziani garantiti, ma portatori di una cultura conflittuale e dei diritti, e i giovani precari, dotati di minori tutele e più contenuti margini di resistenza:

«Nella nostra impresa cercano in tutti i modi, come uno raggiunge i limiti di età di toglierselo dai piedi, perché il costo, con i nuovi contratti di lavoro che ci stanno, il costo di uno di noi è molto superiore al costo di un ragazzo che prendono con un contratto di formazione, quindi loro tentano in tutti i modi, ad uno come me, di mandarlo via. [...] Poi loro assumo i ragazzi con i contratti di formazione, che è una fregatura per i ragazzi, è sinceramente lì spremono peggio dei limoni. Ad uno di noi possono imporci alcune cose, però non possono uscire fuori dal seminato, mentre a loro, perché rischiano di non avere il rinnovo del contratto, li tartassano maledettamente.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

«E poi con quelli più anziani, come me, ad esempio, non si può fare come se si trattasse un giovane entrato da poco, perché anche se c'è l'attaccamento al lavoro e all'azienda, non ti fai comandare a bacchetta.» (N9, 64 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in pensione).

La contrapposizione tra giovani e anziani all'interno delle fabbriche è più forte nel sito industriale napoletano, poiché in quello milanese il blocco del turnover ha di fatto limitato i processi di sostituzione. Non si configura, però, in nessun caso, a differenza di quanto spesso viene teoricamente sostenuto in letteratura (Cazzola, 2004), uno scontro generazionale. Soprattutto negli ambienti maggiormente sindacalizzati, i lavoratori più anziani esprimono preoccupazioni e solidarietà verso i giovani atipici che vengono sempre rappresentati come vittime dei processi di precarizzazione. Emerge, inoltre, una differenza tra i lavoratori meridionali che rispetto al lavoro atipico esprimono preoccupazioni soprattutto sul mantenimento e sulla stabilità dell'occupazione, chiaramente in relazione agli alti livelli di disoccupazione giovanile presenti nel

contesto locale; mentre tra i lavoratori milanesi, in un contesto segnato da una più radicata cultura sindacale e da maggiori possibilità occupazionali, sono soprattutto la qualità del lavoro e le caratteristiche del rapporto di lavoro gli aspetti più preoccupanti dei contratti atipici.

## 4.2. Le strategie dei lavoratori più anziani di fronte alla scelta di uscita anticipata

Le strategie dei lavoratori di fronte alla possibilità dell'uscita anticipata dal lavoro prima del raggiungimento dei requisiti necessari per il pensionamento, possono essere differenziate in considerazione di quattro dimensioni analitiche: (1) le condizioni di lavoro e la tipologia di attività lavorativa, (2) la percezione dell'occupabilità sul mercato esterno, (3) l'incertezza occupazionale e (4) quella previdenziale. Per ogni dimensione considerata sono state rilevati i meccanismi che condizionano le strategie dei lavoratori di uscita dall'occupazione, che sono stati interpretati secondo lo schema analitico di spinta/attrazione (Jensen, 2001; Dubois, Ntetu, 2001; Guillemard, 2003).

### 4.2.1. *Le condizioni di lavoro: stress e demotivazione*

Il contesto lavorativo costituisce un sistema sociale dal significato ambivalente. Da una parte, infatti, è fonte di stress fisico e psicologico, soprattutto in periodi di riorganizzazione (Dubois, Ntetu, 2001), mentre dall'altro produce identificazione, relazioni sociali, forme di appartenenze e gratificazioni. In un dato momento il mix tra le fonti di stress negative e le motivazioni positive che provengono dalle condizioni e dalle relazioni di lavoro, determina il livello di spinta all'uscita dall'occupazione.

Il livello di spinta varia a seconda del tipo di attività svolta all'interno della fabbrica e il relativo livello di inquadramento. Generalmente, tra chi svolge un lavoro operaio e chi, invece, svolge un'attività di tipo impiegatizio esiste una divergenza di strategie rispetto alla possibilità di uscita anticipata. Gli operai che svolgono attività di produzione, spesso usuranti, con il passare degli anni sentono maggiormente la pesantezza e la fatica del lavoro e percepiscono l'uscita anticipata come una liberazione da un'attività stressante, e progressivamente sempre più gravosa. Questo "effetto spinta" si accentua sensibilmente quando si combina con "attraenti" opportunità d'uscita<sup>64</sup>, generando dei processi di fuga dal

---

<sup>64</sup> Soprattutto a seguito di contrattazione tra l'azienda, il sindacato e il lavoratore, si costruiscono delle condizioni particolarmente vantaggiose per l'uscita anticipata dall'occupazione, utilizzando

lavoro. Come emerge anche da indagini a carattere nazionale (Carrera, Mirabile, 2003; Eurispes, 2004), la spinta a lasciare quanto prima il posto di lavoro è più forte tra coloro che hanno cominciato a lavorare in giovane età, con un formazione scolastica non elevata e che attualmente svolgono un lavoro faticoso e stressante. Le due testimonianze di operai di Fiat Auto riportate di seguito esemplificano l'atteggiamento dei lavoratori più anziani impegnati in attività fisicamente faticose:

«L'azienda mi ha chiamato per uscire, ma la mia è stata anche una scelta su base volontaria, perché 31 anni e mezzo, quasi 32 anni, di catena di montaggio, in un reparto come la verniciatura di cui ti lascio immaginare i problemi ambientali sul lato della salute e i tre anni e mezzo del turno di notte, mi hanno portato, praticamente, ad una saturazione fisica, tenendo conto che non c'è più l'età giovanile. Io adesso ho 58 anni, sono del '46. Praticamente io questa cosa la sentivo molto pesante, non ce la facevo più, e in base a questo ragionamento, per la verità quando si è aperta questa procedura, l'ennesima procedura della cosiddetta mobilità con l'accompagnamento alla pensione, io ho fatto questa scelta guardando all'opportunità di uscire dalla catena di montaggio, tenendo conto anche dello stato di esaurimento fisico e psicologico nel quale mi trovavo ed ho detto adesso basta!» (N5, 58 anni, Fiat Auto, NA, operaio, in mobilità).

«Per certi tipi di attività, per certi tipi di richieste che l'azienda fa, per il tipo di organizzazione del lavoro i lavoratori di 62/63 anni non possono farcela, sono stanchi. Non si può lavorare, non ce la si fa più! Non è possibile mantenere a lavoro persone con oltre 60 anni. Qui parliamo anche di persone che hanno cominciato a lavorare a 14 anni. Devi capire che per certi lavori, fisicamente non è possibile più lavorare a certe età.» (N38, 51 anni, Fiat Auto, NA, operaio, attivo).

L'arrivo della Fiat segna un intensificazione dei ritmi produttivi con la conseguenza di un peggioramento complessivo delle condizioni di stress fisico e psicologico sul lavoro. In queste condizioni la spinta ad uscire è stata molto più forte, poiché l'affaticamento era tale che qualcuno pensava anche di dimettersi volontariamente, come esemplificato in questo frammento di intervista:

«Io sono uscito dalla fabbrica, quando lo stress sul lavoro era molto forte. L'ultimo periodo che ho passato in fabbrica è stato duro, con l'arrivo della Fiat ci ha stressati in un modo molto forte. Tutti quelli che erano addetti alla produzione erano sottoposti ad uno stress enorme, direi bestiale. Era spaventoso e qualcuno stava anche pensando di andarsene spontaneamente prima che chiudesse, tant'è che eravamo arrivati tutti quanti ad un affaticamento fisico molto forte. Era insopportabile il ritmo che imponeva l'azienda. [...] non aumentarono soltanto i ritmi, ma aumentarono lo stress su tutti i lavoratori perché imponevano degli obiettivi che non era possibile raggiungere con i mezzi a disposizione.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

---

opportunamente gli ammortizzatori sociali (l'istituto della mobilità), alcuni vantaggi offerti dalla normativa previdenziale a tipologie specifiche di lavoratori (soprattutto nei periodi di transizione tra regimi previdenziali diversi) e la disponibilità dell'impresa ad incentivare economicamente l'uscita precoce (in un ottica compensatrice in termini monetari) (Russo *et al.*, 2004).

Non a caso il peso dell'accelerazione del ciclo produttivo è maggiore nello stabilimento di Pomigliano. Ad Arese, infatti, la riduzione del livello globale dell'attività ha attenuato l'impatto negativo dei nuovi ritmi di lavoro e per questo motivo prevale nei racconti, come quello riportato qui sotto, l'immagine di un'organizzazione del lavoro orientata alla tutela e alla preservazione dell'integrità fisica del lavoratore che aveva tradizionalmente segnato la differenza tra il lavoro nella grande fabbrica e quello nelle più piccole aziende:

«Io in questa fabbrica non ho mai sentito il peso dell'età, tranne quando non stavo bene io, non ho mai avvertito una fatica dovuto allo sforzo fisico eccessivo. Questa è stata una bella azienda, ma non solo per questo motivo, è stata una bella azienda dal punto di vista umano. Quando lavoravo in catena, ero anche più giovane allora, adesso non so se ce la farei a lavorare in catena, adesso tirano avanti veloci. Io sono un tipo veloce a lavorare, lavoro bene e veloce, però bisogna sempre provarsi con i ritmi che vengono imposti. Questa era una bella azienda, dal punto di vista umano c'era un rapporto buono con i colleghi, ma c'erano anche dei buoni rapporti con i capi e con i dirigenti. [...] Comunque questa era una bella fabbrica. Dal punto di vista della fatica io mi trovavo benissimo, anche perché se trovavo un problema, o chiamavo il capo, o chiamavo il delegato e gli spiegavo che problema avevo. Per esempio se sollevare un pezzo a mano era troppo faticoso, io mi fermavo andavo dal capo e dal delegato e gli spiegavo che quel pezzo era troppo pesante e che se mi mettevo a sollevare quella roba lì, la schiena primo o poi mi sarebbe partita. A quel punto, intervenivano tutti per capire e se il caso per risolvere la questione. Veniva subito il tecnico che si occupava della salute e della sicurezza sul lavoro, per vedere la situazione. Io non dovevo farmi male, e questo lo diceva l'azienda, non dovevo sbucciarmi, dovevo avere i guanti e per ogni lavorazione un particolare tipo di indumento, magari gli occhiali, soprattutto gli occhiali per difendere gli occhi; i guanti più o meno robusti, fatti in una certa maniera per adattarli alla lavorazione da fare. Il lavoratore non doveva avere danneggiamenti dall'attività che faceva.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Gli impiegati, al contrario, data la natura dell'attività che svolgono, non avvertono tale spinta e generalmente sono meno propensi ad accettare la possibilità di un'uscita anticipata, anche perché, come spiega emblematicamente un impiegato della Magneti Marelli, fuori dalla fabbrica ci sono minori possibilità di restare attivi e c'è maggiore convenienza a rimanere al proprio posto di lavoro:

«Quando l'azienda attiva delle procedure di mobilità, tra gli operai c'è una corsa ad uscire. A Pomigliano è stato sempre così. C'è la corsa ad uscire, anche perché parliamo di lavori usuranti e pesanti che con l'età diventano sempre più pesanti. Poi dal punto di vista economico, ognuno si fa i propri conti e di solito non perdono molto: se sommi la mobilità con l'incentivo che l'impresa ti dà, che sono parecchi soldi se ti mancano tre o quattro anni alla pensione. Poi un lavoretto, se hai voglia, lo arrangi, una cosa per arrotondare, un lavoro anche manuale di solito si trova. Per gli impiegati è diverso, perché non puoi arrangiarti a fare qualsiasi cosa, mentre è più difficile trovare un lavoro adeguato. Molti preferirebbero prolungare il lavoro e ritardare il pensionamento» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in pensione).



Più in generale, le spinte aziendali all'uscita precoce sono regolate da meccanismi selettivi connessi all'età, all'attività svolta dal lavoratore, ma anche al reparto in cui si è impiegati. Superati i 50 anni, il rischio di essere espulso precocemente dalla fabbrica, infatti, è funzione di due variabili. La prima è relativa alle prospettive di sviluppo del reparto o dell'attività in cui il lavoratore è impiegato: la spinta all'espulsione precoce è maggiore quando l'attività è in fase di ridimensionamento o si avvia alla chiusura. La seconda variabile è la complessità della mansione svolta: i lavoratori che svolgono attività che richiedono competenze fondate sull'esperienza acquisita sullo specifico posto di lavoro e, quindi, difficilmente disponibili sul mercato, subiscono meno pressioni finalizzate ad anticipare il pensionamento. Se alle due variabili associamo due modalità dicotomiche e le incrociamo come riportato nella tabella 4.1. otteniamo quattro tipologie di situazioni di rischio: (1) la prima situazione presenta un livello di rischio molto basso, infatti, riguarda lavoratori con mansioni complesse o molto specifiche che sono difficilmente sostituibili e che sono impegnati in reparti non in crisi, in questo caso è probabile che l'impresa proponga di posticipare il pensionamento; (2) la seconda situazione, riguarda la stessa tipologia di lavoratori, ma attivi in reparti in via di dismissione, in questo caso per il lavoratore si prospetta una riconversione o all'interno dell'azienda o una ricollocazione in un'altra occupazione esterna all'azienda; (3) la terza situazione presenta un livello di rischio molto alto e riguarda i lavoratori che per la tipologia di attività che svolgono sono facilmente sostituibili e che si trovano in reparti sani, in questo caso l'uscita anticipata è il prodotto di processi di sostituzione che l'impresa mette in atto per aumentare il rapporto produttività/costi; (4) la quarta situazione contiene i processi di espulsione di lavoratori a bassa qualificazione impegnati in attività in via di dismissione.

Tabella 4.1. – *Tipologie di situazioni di rischio di espulsione precoce dalla fabbrica: matrice complessità mansione/prospettive produttivo reparto*

		Complessità della mansione: necessità di trasmissione delle competenze	
		ALTA	BASSA
Reparto produttivo: prospettive di continuità dell'attività in futuro	SI	1. Uscita ritardata	3. Uscita anticipata per sostituzione
	NO	2. Riconversione e ricollocazione	4. Uscita anticipata per espulsione

Il funzionamento di questi meccanismi è descritto quasi nella sua interezza nella testimonianza riportata sotto. Si tratta di un frammento tratto da un'intervista ad una lavoratrice, attualmente in pensione, che riporta la sua esperienza maturata durante la lunga militanza sindacale come delegato nell'area impiegatizia dello stabilimento Pomigliano d'Arco:

«Dipende dal tipo di attività che fai. Dipende se tu gli servi o no. Perché ci sono alcune attività lavorative, parlo ancora dell'ufficio dove stavo io o altri uffici amministrativi, quando tu fai un'attività abbastanza complessa che comunque se tu te ne vai non arriva un altro che può farla, ma devi in qualche modo trasmetterla, allora là ti lasciano un po' in pace anzi in alcuni casi ritardano, se c'è gente che voleva andare in pensione, comunque la hanno fatta andare via. Là, invece, dove pensano di smantellare, di eliminare l'attività, come negli Enti Centrali, non gliene importa niente a tenere o mandare via il lavoratore, perché quella attività sarà cancellata non la farà più nessuno. Oppure se ci sono attività intercambiabili allora ti forzano ad andare via. E fai attenzione perché forzano anche a livelli alti, non è che forzano solo i piccoli dipendenti. Loro spingono via anche i funzionari, cioè quando ti trovi in ambito dove l'attività è stata deciso di annullare, allora te ne fanno andare, anzi più alto è il tuo livello più la spinta è forte, perché loro ti ricattano facendoti capire che se non te ne vai ti costringeranno ad andare in questo o in quel posto e per chi ha ricoperto un certo ruolo, questo ha un certo effetto.» (N11, 58 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Va notato che la Fiat per ridurre la conflittualità nelle fasi di ridimensionamento dell'organico ha sempre incentivato economicamente le dimissioni volontarie, alimentando un'aspettativa sulle modalità di uscita dall'occupazione:

«la Fiat ha utilizzato sempre l'incentivo alle dimissioni volontarie e, devo dirti, ha avuto un certo successo. La gente andava. La Fiat, basta che la gente se ne andava, ha sempre incentivato economicamente l'uscita volontaria dei lavoratori, ma anche uno che aveva l'età pensionabile, se voleva andare via e andava a chiedere un incentivo, la Fiat lo dava. Si sono accordati quasi tutti, perché l'esigenza primaria della Fiat era quella di ridurre l'organico.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

«Ci sono state delle pressioni per mandare via qualcuno, però non sono state molto pressanti. Chi vuole andare, sa che l'azienda dà un piccolo incentivo, molto piccolo. Le pressioni non sono proprio forti. Viene chiesto quasi a tutti se sono disponibili ad andare via. Poi se per disgrazia ti trovi in uno di quei reparti che vanno a chiudersi, è chiaro che rischi la cassa integrazione, rischi la mobilità, ma rischi insieme a tutto il tuo reparto. Noi in progettazione non abbiamo mai rischiato di essere chiusi. Tutti noi abbiamo, comunque, avuto al proposta di uscire anticipatamente. Da 50 anni in su, la proposta è stata fatta a tutti. Chi voleva andare via, riceveva un incentivo, un piccolo incentivo secondo me.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

È rilevante che anche nei settori di attività non in crisi, i lavoratori sviluppano le stesse aspettative di uscita incentivata economicamente, come si evidenzia in queste parole di un impiegato ancora in attività:

«Fino agli ultimi pensionamenti ci sono stati degli incentivi, ma ultimamente dei colleghi della mia azienda che volevano andare in pensione stanno trovando difficoltà a trovare un accordo economico per avere un incentivo. Questo significa che in questo momento l'azienda è in un momento di crisi e di deficit, cioè è in una fase che sta facendo uno sforzo per cercare di riequilibrare e pareggiare il bilancio economico, per poi portarlo in attivo, e forse questo è un motivo per cui l'azienda non è disposta ad incentivare i pensionamenti. Oppure devo pensare che non ha nessuna intenzione di ridurre il personale nel mio settore.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

Bisogna, inoltre, considerare che anche la qualità delle relazioni sociali nell'ambiente di lavoro hanno un ruolo importante nell'incentivare il prolungamento della vita attiva. Il passaggio alla Fiat, in particolare, è stato vissuto dai dipendenti Alfa Romeo come un peggioramento delle relazioni con la gerarchia aziendali, e a livello orizzontale, per l'instaurazione di un regime di fabbrica più rigido, come una degradazione delle relazioni sociali nel posto di lavoro:

«L'ambiente di lavoro è stato sempre buono, anche se si lavorava intensamente. Negli ultimi anni, con la Fiat, siamo stati molto impegnati, non c'erano più orari e si stava sempre sulle spine. Il lavoro è diventato più stressante. I dirigenti della Fiat non scherzavano. Questo ha un po' cambiato il clima nell'ambiente di lavoro, perché eravamo tutti più impegnati, ma non che prima non facessimo il nostro dovere. La questione era che con la Fiat c'era proprio un clima più stressante. Si erano creati dei rapporti con i superiori, tra i colleghi che erano più stressanti, c'era più tensione. Eravamo un po' sotto osservazione. È come quando devi fare un esame continuo» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Anche la perdita delle garanzie e delle protezioni che avevano segnato lo sviluppo industriale dalla fine degli anni Settanta, fino ai primi anni Ottanta (Pugliese, Rebergiani, 2004) determina una spinta all'uscita. I lavoratori anziani di oggi sono stati socializzati alla vita di fabbrica nel periodo di più grande forza del movimento operaio e del sindacalismo industriale, hanno vissuto "l'ascesa e il declino della cultura sindacale" (Accornero, 1992) e adesso, delusi e in parte rassegnati trovano inadeguate le attuali condizioni di lavoro, al punto di desiderare di andare via il prima possibile. Questo sentimento è altrettanto forte sia nello stabilimento di Pomigliano che in quello di Arese:

«Più che altro è il modo di lavorare che si è sviluppato in questi anni che non mi piace, cioè tu hai perso almeno il 50% di tutte le protezioni che avevi prima, con i nuovi contratti che sono stati firmati. [...] Si tratta di una serie di sottorifugi, tante piccole minacce più o meno velate, di piccoli ricatti che rendono la fabbrica invivibile. Queste condizioni di portano a sperare di andare via il prima possibile» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

La percezione della degradazione del contesto lavorativo era anche alimentata dalle strategie, più o meno velate, antisindacali della Fiat che si

contrapponevano nettamente alla cultura aziendale Alfa Romeo. Il ridimensionamento del potere sindacale e le pressioni esercitate direttamente sui militanti sindacali, vengono percepite come la mortificazione della cultura operaia e sindacale che aveva contraddistinto l'identità della forza lavoro dell'Alfa Romeo. Le vicende raccontate dagli intervistati esemplificano il livello del conflitto tra l'azienda e i militanti sindacali nel corso degli anni Novanta:

«Quelli della Fiat vennero da me a chiedermi di parlare con gli operai per fargli togliere la tessera sindacale. Guarda, se mi avessero dato un colpo in testa, forse non avrei ricevuto un dolore così forte. Io avrei dovuto dire agli operai di togliersi la tessera sindacale. Li dovevo minacciare... Poi la gente che avevamo noi in reparto, erano lavoratori sindacalizzati e preparati. Ma quando dico sindacalizzata, non voglio dire che erano persone che venivano a fare politica in fabbrica, questo no. Era gente preparata che sapeva e voleva lavorare, ma non volevano essere presi per i fondelli, conoscevano i loro diritti e i loro doveri. Volevano che i loro diritti fossero rispettati. Per questo anche la Fiat ha voluto chiudere tutto. Io penso che la Fiat non era abituata, o non accettava dei lavoratori che ragionavano con diritti e doveri. Prima chiudeva e meglio era. La Fiat voleva distruggere quella base sindacale che c'era.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

«io fui totalmente emarginato. A quel punto ripresi l'attività sindacale, anche perché con l'arrivo della Fiat tutti quelli che erano iscritti al sindacato, vennero emarginati. Io ho fatto più di un mese in ufficio che, a parte che il dirigente non mi parlava, io ero autonomo rispetto al tipo di attività che facevo e dovevo dar conto direttamente al dirigente, lui non mi rivolgeva più una parola, non mi diceva più niente, però ogni tanto passava lì e mi diceva "quel lavoro, va avanti?", mentre io ero in ufficio senza fare niente a leggermi il giornale. Per cui accentuai l'attività sindacale. Con l'arrivo della Fiat, gli impiegati iscritti al sindacato venivano duramente emarginati, per poi arrivare ad un recupero successivo in funzione anti-sindacale. Io feci quella scelta e me ne andai.» (N25, 56 anni, Fiat Auto, MI, Impiegato, pensionato).

«Nell'87 la Fiat quando è arrivata ha subito dato il suo biglietto da visita, cominciando ad individuare quali erano i riferimenti politici e sindacali, cercando di isolarli, o prendendo i lavoratori iscritti al sindacato, specialmente in ambito impiegatizio, dicendo di lasciar perdere il sindacato, di togliersi la tessera per avere una prospettiva di carriera, se invece si rimaneva tesserati, loro minacciavano di metterli in un ufficio con quattro carte a morire fino alla fine della carriera. Il loro concetto era quello di umiliare psicologicamente anche la gente che magari era preparata; c'era chi lo accettava anche per proprie convenienze, chi invece aveva la sua idea politica andava avanti per il suo percorso, sapendo però di avere di fronte la Fiat. Questi, senza uscire fuori dalla regole, ti fanno star male. Questi hanno la capacità perché hanno avvocati, conoscono le leggi, hanno una struttura che non li mette in condizione di sbagliare, mentre invece mettono a te in condizione di sbagliare.» (N24, 51 anni, Powertrain, MI, Operaio, in attività).

Al contrario, il miglioramento del clima aziendale, la percezione della valorizzazione dell'attività svolta sono potenzialmente degli elementi di motivazione per i lavoratori anziani che possono incentivare al prolungamento della vita lavorativa, come esemplificato da questa testimonianza:

«Nel passato abbiamo sempre derogato sulla qualità e abbiamo favorito altri criteri, come la produttività o il costo, incide questo nuovo responsabile vuole imporre che la qualità diventi veramente il primo riferimento, un requisito importante e prioritario, per cui, avendo sempre lavorato nel settore qualità, mi sento più motivato adesso che c'è questo ambiente. Se mi chiedessero di rimanere più a lungo, per come sta evolvendo la situazione nel mio settore, sarei anche disponibile a rimanere più a lungo.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

#### *4.2.2. Percezione dell'occupabilità sul mercato esterno*

Le strategie di fronte alla possibilità di uscita precoce dalla fabbrica sono condizionate dalla percezione delle possibilità di rioccupazione che il lavoratore ritiene di avere sul mercato del lavoro esterno. Si tratta di valutazioni basate sulla “definizione della situazione” (Thomas, 1923), a sua volta elaborata sulla base di informazioni imperfette e razionalità limitata (Simon, 1958) e che quindi non corrispondono necessariamente alle reali possibilità occupazionali.

Data l'eterogeneità delle professionalità esistenti all'interno degli stabilimenti considerati, le possibilità reali di occupazionali fuori dalla fabbrica sono molto differenziate in funzione delle competenze, dell'esperienze lavorativa e dell'ambito di attività in cui si è impegnati. Il confronto con il mercato del lavoro locale è più intenso per i lavoratori del sito di Arese, i quali di fronte alla situazione di dismissione dello stabilimento, hanno più spesso cercato all'esterno della fabbrica una opportunità per ridurre il rischio di perdita dell'occupazione. Emerge, tuttavia, trasversalmente ai soggetti intervistati, una rappresentazione delle opportunità di mercato rivolte prevalentemente a soggetti più giovani. I lavoratori, superati i 50 anni, si sentono inadeguati rispetto alle esigenze delle imprese, non tanto per l'età in sé, ma piuttosto – come si evidenzia nel brano successivo – per la cultura del lavoro di cui sono portatori i lavoratori della loro generazione:

«Ho 51 anni, non sono vecchio, ma non sono buono per il mondo del lavoro esterno. Ecco perché ho difficoltà ad andare via di qua. Allora uno mi può dire: “perché non vai via a cercarti un altro posto di lavoro?” la risposta è semplice, perché a me non mi vuole nessuno, nemmeno per lavare i gabinetti. Prendono piuttosto un ragazzo giovane, prima di tutto perché è più disponibile, io la mia gavetta l'ho fatta, io non potrei accettare di andare in un posto di lavoro dove uno mi prende per l'orecchio e mi dice di fare in un certo modo. Io reagisco e lo prendo a calci. Io ho un metodo, forse anche perché sono cresciuto in questa azienda qui, quindi, so i miei doveri e i miei diritti. Per chi ha vissuto questa esperienza ed ha sviluppato una certa preparazione sindacale, ha una cultura dei propri diritti. Poi negli ultimi anni ho imparato anche ad essere flessibile sulla cultura dei propri diritti, cioè capisco se la mia azienda è in difficoltà, cerco di non aggiungere altre difficoltà, però naturalmente pongo dei problemi all'azienda in cui chiedo di risolverli in tempi un po' più elastici.» (N24, 51 anni, Powertrain, MI, Operaio, in attività).

Si rileva, quindi, in questa tipologia di lavoratori una rigidità culturale sul piano delle tutele e delle garanzie connesse al lavoro, che si somma alla percezione di un atteggiamento discriminatorio delle imprese nei confronti dei lavoratori che hanno superato una certa età, a prescindere dalle competenze, come spiegato nel racconto seguente di un lavoratore milanese in cassa integrazione. Questo racconto evidenzia un atteggiamento diffuso nel mondo imprenditoriale (Molina, 2000), cioè l'idea che all'avvicinarsi del momento dell'uscita dall'occupazione, si riducono le ambizioni, le motivazioni e la dedizione connesse al lavoro, rendendo il lavoratore meno disponibile verso le esigenze dell'impresa:

«Ti presenti ad un'azienda alla mia età, 50 anni ormai anche se ho un curriculum, ma il mio curriculum non è spendibile. È chiaro che a 50 anni rimettersi sul mercato del lavoro non è facile per nessuno, se non hai qualcuno che ha delle conoscenze, che ti conosce e ti propone a chi ti vuole assumere, da chiunque ti presenti, indipendentemente da quello che hai fatto, non ti prendono perché hai 50 anni. Manca una salvaguardia delle persone che hanno questa età. Quando arrivi a 50 anni le aziende non ti prendono, perché hai pochi anni davanti. Non hanno interesse perché loro vogliono le potenzialità non solo l'esperienza, perché tu cosa puoi offrire come potenzialità, più di tanto non puoi dare. Attualmente quelli che hanno superato i 50 anni non li prendono, chiedono massimo 35enni; una volta ho visto un annuncio di un'azienda che indicava come età massima 45 anni, non so però per quali profili professionali. Sarà stato un caso eccezionale. Però se ti presenti, puoi avere tutte le caratteristiche migliori di questo mondo, puoi avere una buona scolarità, puoi avere tutte le tue buone referenze, ma l'età ti frega.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in Cig).

D'altra parte, emerge dall'analisi che soltanto alcune tipologie di lavoratori hanno la possibilità reali di accedere a nuove occupazioni senza subire un processo di *skidding*, cioè di peggioramento delle condizioni di lavoro e di qualificazione, soprattutto nel caso dei lavoratori operai che, date le caratteristiche del mercato del lavoro locale scivolano spesso in attività precarie, non garantite e prevalentemente nell'economia informale. Il livello di professionalità determina il potere di mercato all'esterno della fabbrica. Le figure più professionalizzate, con un potere di mercato tale da avere spesso sviluppato un "doppio lavoro" (Gallino, 1982; 1985) già durante la prima carriera, non hanno timore rispetto all'uscita anticipata, in quanto sono consapevoli, per esperienza diretta o indiretta, di riuscire a rioccuparsi, sviluppando il secondo lavoro come attività principale. A livello operaio, questo processo è ben esemplificato dall'esperienza di un lavoratore in mobilità riferita ai suoi colleghi di reparto in Finizione:

«Io, per esempio, lavoravo in Finizione che tutto sommato era un'attività abbastanza professionalizzante. A me, per esempio, arrivava la macchina con il graffietto e bisognava toglierlo. Io facevo il carrozziere. I miei colleghi già prima di uscire,

facendo i turni, arrotondavano lavorando nelle carrozzerie. E anche dopo hanno arrotondato. Io li conosco quelli che ancora lavorano. Chi faceva un lavoro con un minimo di professionalità e aveva la voglia, un altro lavoro lo trovava prima o dopo l'uscita. Con tutta la cassa integrazione che abbiamo fatto dagli anni Ottanta ad oggi, saltati alcuni anni eccezionali, c'è stato qualcuno che il doppio lavoro ce l'ha sempre avuto e quando è uscito ha continuato a fare quello.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Dalla ricerca, inoltre, emerge che lungo la filiera produttiva esistono ancora alcune nicchie di attività che, nonostante le innovazioni di processo, richiedono della capacità professionali legate al know-how e alla manualità del lavoratore e che sono di difficile riproduzione. Questi lavoratori hanno un potere di mercato che gli consente di trovare alternative occupazionali. Ne sono un esempio gli “stampisti”, come si racconta in questo frammento:

«Posso dirti che nella nostra azienda quelli che hanno una buona richiesta sono gli stampisti. Parecchi vengono chiamati dalle aziende del Nord. Sono quelli che lavorano agli stampi, li aggiustano, li rifiniscono. I nostri stampisti bravi sono andati quasi tutti in pensione, adesso abbiamo soltanto due stampisti della vecchia scuola, dei 40 che erano prima di passare ad Autostamp che sono veramente dei maestri.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

Al contrario gli operai non specializzati, impegnati in attività ripetitive e poco qualificati, sono investiti da un processo di deprofessionalizzazione che, unito ad una obsolescenza delle competenze, riduce al minimo le possibilità occupazionali sul mercato esterno. Questa tipologia di lavoratori, quindi, di fronte alla spinta all'uscita, non hanno altre possibilità se non quella di cercare di conservare la propria occupazione:

«I mestieri non si improvvisano. Nel mio reparto c'erano un certo tipo di lavoratori, è logico che quelli che lavoravano in catena di montaggio e facevano delle operazioni molto parziali, quelli sono ancora lì e sono quelli a cui si fa fatica a trovare un'altra occupazione. Le opportunità sul mercato non ci sono per tutti. Questi lavoratori sono quelli che non lasciano l'azienda, perché hanno la paura che sanno fare soltanto questo lavoro e si chiedono una volta che sono fuori, cosa fanno.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

A livello impiegatizio, tutti gli addetti ad attività amministrative sono soggetti a processi di espulsione e non incontrano sul mercato un'adeguata domanda di lavoro. Le competenze tecniche forti, al contrario, hanno spazio per proseguire la propria attività presso aziende del settore che operano nell'indotto dell'Alfa Romeo, o facendo da consulenti all'Azienda stessa, in particolare in momenti specifici come il lancio di un nuovo modello, quando vengono svolte una serie di attività non di routine. Un esempio di queste dinamiche è dato dal racconto di un impiegato nel settore degli acquisti e impegnato nell'ambito del

controllo di qualità dei processi e dei prodotti delle aziende della catena di fornitura:

«Nel mio settore ci sono molti colleghi che hanno una lunga professionalità sui processi di controllo che è molto ricercata sul mercato, quindi, diversi colleghi dopo il pensionamento hanno dei rapporti di consulenza soprattutto con i fornitori dell'Alfa Romeo che dopo il pensionamento chiedono di avere delle collaborazioni, in particolare per seguire il controllo con i sub-fornitori, o anche sul controllo dei processi interni. Si tratta sostanzialmente di fare lo stesso lavoro, in rapporto di consulenza, sui loro fornitori. Poi ci sono anche altri consulenti in pensione che sono stati richiamati, sempre come consulenti, dall'azienda stessa proprio in questa fase di sviluppo della nuova vettura. Sono stati chiamati a collaborare come consulenti. Poi la Fiat ha delle società ad hoc per facilitare le consulenze. Loro si occupano di tutte le questioni legate al rapporto di lavoro. Insomma il modo migliore loro lo trovano sempre.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

Questo esempio risulta interessante perché evidenzia come svolgendo la propria attività all'esterno della fabbrica, nelle aziende dell'indotto, si ha la possibilità di allargare la propria rete relazionale, accumulando una serie di "legami deboli" (Granovetter, 1998) che, come evidenziato dalla letteratura, risultano più efficaci per la ricerca di lavoro. Nello specifico, riuscire a costruirsi una rete di conoscenze informali all'interno dell'indotto dell'Alfa Romeo, risulta chiaramente un vantaggio relativo in termini di rioccupazione:

«Secondo me chi fa una attività come la mia è più facilitato nella ricerca di una nuova occupazione dopo la pensione, perché è più conosciuto da chi può aver bisogno di tali prestazioni. Chi lavora all'interno, pur avendo una pari opportunità e competenza è meno conosciuto dalle aziende. Devo dire pure che chi lavora all'esterno, rispetto a quelli che lavorano all'interno, acquisiscono sempre qualche cosa in più nelle conoscenze, nella professionalità, nel comportamento, nelle relazioni con la gente, perché noi ad esempio abbiamo a che fare con imprenditori, direttori, amministratori delegati, soci d'azienda, insomma con il vertice delle aziende. È un livello di lavoro molto più elevato rispetto a chi di pari livello svolge la stessa attività all'interno. Quando noi andiamo fuori rappresentiamo l'azienda, per i fornitori noi siamo l'azienda.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

Va notato che in ogni caso le possibilità di rioccupazione dipendono anche dalle caratteristiche e dall'andamento dell'industria locale. In particolare i processi di rioccupazione portati ad esempio si possono innescare soltanto a Pomigliano, cioè dove la fabbrica continua una sua attività e alimenta un indotto locale di una certa estensione. Ad Arese, al contrario, la contrazione della attività produttiva ha direttamente ridotto le possibilità di rioccupazione in aziende fornitrici (anche se a Milano la fornitura non ha avuto l'estensione che si rileva presso altri stabilimenti del gruppo Fiat). La crisi dell'industria automobilistica, inoltre, ha determinato anche una riduzione delle possibilità di rioccupazione nelle aziende dell'indotto:



«Anche se bisogna ammettere che è difficile convivere con una situazione segnata da anni dalla cassa integrazione, mantenere l'equilibrio è molto difficile, perché quando dalla sera alla mattina ti trovi senza lavoro, in cassa integrazione, con problemi anche di carattere economico, non è facile per niente. A Milano, soprattutto in questi ultimi due anni non è solo la Fiat che è in crisi, ma è tutto il tessuto industriale che è in difficoltà. È vero che oggi abbiamo soltanto 500 lavoratori in cassa integrazione che sono tanti, ma sono anche pochi da un certo punto di vista. Se ci fosse una situazione di crescita economica, di espansione, come in passato, potrebbe essere meno drammatica la situazione di cassa integrazione perché in presenza di altre opportunità di lavoro si potrebbe uscire facilmente da queste difficoltà, ma la realtà è che oggi sei cassa e domani pure, non ci sono possibilità di uscita.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

«Francamente penso di no, penso di continuare a lavorare in questo campo lavorativo. Il discorso si chiude, perché forse vorrebbe dire andare lontano da Milano, perché, purtroppo, e questo è un dato che dispiace, Milano sta perdendo qualcosa. Con la fine dell'Alfa Romeo, Milano rischia di non essere più la culla della progettazione di motori di un certo tipo. Ho paura che nel futuro saranno altri i siti dove si cercherà di fare dei motori, se non cambia qualcosa, se non interviene qualcuno.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

Va inoltre tenuto conto che in un regime flessibile di regolazione del mercato del lavoro e soprattutto in un momento di congiuntura economica negativa, le tradizionali figure deboli dell'offerta di lavoro vengono tendenzialmente marginalizzate. Ciò perché, seguendo un'interpretazione ricardiana, in momenti di eccedenza strutturale di forza lavoro vengono preferiti i lavoratori con professionalità quanto più adeguate alle esigenze dell'impresa e, quindi, capaci di raggiungere i massimi livelli di produttività in tempi rapidi<sup>65</sup>. Le imprese, inoltre, in regime di flessibilità cercano di non sostenere i costi (e il rischio) di formazione dei lavoratori, ma di acquisire dal mercato le competenze di cui necessitano, sottraendo ad altre imprese lavoratori già formati e adeguati alle proprie esigenze produttive (Biagioli *et al.*, 2004). Questi processi sono tanto più rilevanti quanto più aumenta il rapporto tra capitale umano e capitale fisico nei processi produttivi di valore. Questo spiega le difficoltà di riconversione e di rioccupazione dei lavoratori usciti precocemente dalla fabbrica, come raccontato da un operaio di Arese in cassa integrazione straordinaria:

«Sicuramente si tratta di un momento in cui il mercato del lavoro è in difficoltà, perché quando le aziende hanno bisogno di lavoro, assumono e poi adattano il lavoratore alle loro esigenze. Però visto che il momento è un po' fermo, allora le aziende preferiscono prendere dei lavoratori già avviati da mettere subito in

---

<sup>65</sup> Una delle caratteristiche della fase attuale del capitalismo è la continua accelerazione del ritmo di circolazione del capitale (Harvey, 1997) che richiede, nel caso specifico dell'investimento in formazione, oltre all'ottimizzazione delle risorse investite in relazione ai ricavi attesi, la compressione dei tempi che intercorrono tra l'investimento e la capitalizzazione dei suoi effetti.

produzione, senza fare ulteriori sforzi di avviamento.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

L'uscita dalla fabbrica per effetto dell'attrattività delle opportunità occupazionali nel mercato del lavoro locale sembra essere rilevante per una quota limitata e molto ben definita dal punto di vista delle caratteristiche professionali. Spesso si tratta di lavoratori che hanno già avviato, in regime di "doppio lavoro", una seconda attività professionale e che, in genere, opportunamente incentivati lasciano volontariamente l'occupazione. Al contrario, per tutti gli altri l'attrattività delle opportunità esterne è molto bassa, perché è connessa a processi di flessibilizzazione e deprofessionalizzazione, percepiti nell'ambito della cultura del lavoro industriale come degradanti.

#### *4.2.3. Percezione dell'incertezza occupazionale*

Un terza dimensione individuale dell'uscita precoce dall'occupazione riguarda la percezione dell'incertezza sulle prospettive di vita dell'azienda o del reparto in cui si è occupati. La propensione ad uscire anticipatamente cresce per i dipendenti di imprese o reparti dalle incerte prospettive, poiché la prassi consolidata è che in caso di crisi la contrattazione tra le parti arriva generalmente ad una riduzione degli organici che passa per l'accompagnamento alla pensione dei più anziani (Moroni, 1997). La crescita del rischio di espulsione al crescere dell'età è un fattore di spinta all'uscita, e spiega anche l'attrazione che esercitano gli ammortizzatori sociali come la mobilità con lo scivolamento verso la pensione incentivata dall'azienda, che garantiscono sia il livello di reddito, sia i diritti previdenziali accumulati fino a quel momento.

Nello sito industriale di Pomigliano, dalle testimonianze emerge, che di fronte alle incertezze sui destini aziendali, i lavoratori preferiscono la sicurezza di un percorso di accompagnamento alla pensione, anche con riduzioni di reddito, come emerge dalle due testimonianze emblematiche riportate di seguito:

«Siccome questa è un'azienda che sul piano dell'affidabilità e delle garanzie non ha futuro proprio per il tipo di lavoro che fa e, tutto sommato, per l'affidabilità dell'azienda stessa, tutti i lavoratori appena avevano i requisiti per potersi agganciare alla pensione, nessuno ha tentennato ad uscirsene. Anzi per quello che riguarda la nostra azienda c'era una vera e propria corsa ad uscire appena raggiunti i requisiti, proprio perché sul piano dell'affidabilità dell'azienda non c'è quella sicurezza del mantenimento del posto di lavoro.» (N2, 55 anni, Selca, NA, operaio, in mobilità).

«C'è stato, ad un certo punto, un clima complessivo di insicurezza. Anche l'incertezza produttiva, cioè quando non si sa domani cosa succede, se si produce o meno. [...] Oggi, invece, si aspetta quella grazia della mobilità, diciamo così, di quegli ammortizzatori che ti portano ad una serenità nell'uscita dalla fabbrica, perché oggi non sai quando guadagni domani, perché in un'azienda dove il rischio di cassa

integrazione, la non certezza del lavoro, ti porta a questo, perché oggi io posso utilizzare un meccanismo che è quello della mobilità, dove ho un pezzo di incentivo da parte dell'azienda, se domani mi faccio due mesi di cassa integrazione, io mi becco soltanto la cassa integrazione» (N3, 56 anni, Autostamp, NA, operaio, in mobilità).

Va, infine, evidenziato che in periodi di ristrutturazione o di intensificazione dell'attività produttiva, per ridurre le resistenze all'innovazione dei processi, le aziende fanno delle pressioni sui lavoratori più anziani (generalmente più conflittuali) con l'obiettivo di incentivare l'uscita dalla fabbrica. Tali pressioni, che sono dei veri e propri disincentivi alla prosecuzione del lavoro, vengono esercitate sugli impiegati, utilizzando anche la "minaccia" della ricollocazione interna con peggioramenti delle condizioni di lavoro. Come racconta questo impiegato in pensione, l'azienda non ha tenuto conto della sua volontà di continuare a lavorare, ma per questioni organizzative lo ha spinto al pensionamento:

«Io non avevo intenzione di abbandonare il lavoro. Il pensionamento non è stata una mia scelta, o meglio è stata una scelta un po' forzata, nel senso che l'azienda ha cominciato a pressare me e tutti quelli che come me erano nella stessa condizione. Pressare significa spingerti, praticamente, a lasciare, perché per decisioni e organizzazione aziendale hanno deciso di adeguare un pochino la struttura in maniera, secondo loro, più idonea alle esigenze dell'impresa. Secondo me, si tratta solo di un discorso di comodo, perché loro hanno guardato solamente all'aspetto dell'efficienza economica, perché si sono liberati di tutte le persone anziane. [...] Il mio obiettivo era quello di lavorare ancora per un anno e mezzo, o al massimo due anni, proprio per arrivare ai 40, ma per l'azienda non esisteva.» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in pensione).

In ambito operaio, invece, le strategie individuate sono prevalentemente orientate all'aumento del carico di lavoro e dello stress fisico. In altre circostanze, invece, come emerge in questa testimonianza di un operaio in mobilità, l'azienda assume un atteggiamento molto vincolistico che spinge a lasciare l'occupazione i lavoratori che hanno i requisiti per farlo:

«Ero costretto a fare i turni. Facevo anche la domenica sera, iniziando il turno di notte di domenica sera, per cercare di guadagnare più soldi. Però quando facevamo le visite mediche, non so se volutamente, se strategicamente, incominciavano a dire che dovevo portare una serie di documentazioni mediche speciali. Portate queste documentazioni mediche, mi dissero che io non ero più in grado di fare i turni, oppure se volevo continuare a fare i turni, avrei dovuto portare delle certificazioni mediche aggiuntive, ulteriori accertamenti specifici... Allora iniziava già quel processo di disincentivo, cioè cercavano di convincerti, in qualche modo, ad accettare la condizione di mobilità. Forse "costringimento" è una parola eccessiva, però non so come chiamarlo questo condizionamento psicologico che loro ti facevamo, perché ti mettevano in condizione che tu entravi nell'ottica di deciderti di andare via in mobilità.» (N10, 56 anni, Comau, NA, operaio, in pensione).

Nello stabilimento di Arese, invece, lo stato avanzato di dismissione aziendale, fa emergere quella che è stata definita come la “sindrome del sopravvissuto” (Dubois, Ntetu, 2001: 47) che si esprime nella consapevolezza di essere soltanto momentaneamente escluso da processi di espulsione e insieme nella rassegnazione di una transizione alla pensione accidentata. In questo contesto i più anziani cominciano perciò a rimettere in discussione il progetto di pensionamento, come raccontato emblematicamente da un operaio in mobilità:

«Dopo l'87 la Fiat per qualche anno ha investito ancora su Arese, poi ci sono stati i piani di ridimensionamento e poi ci si è avviati verso la dismissione. Ha cominciato a mettere fuori dei prodotti. Ha chiuso dei reparti importanti come lo Stampaggio, la Verniciatura e lì ti rendi conto che non c'è più futuro per lo stabilimento, allora si è cominciato a giocare in difensiva, dal punto di vista personale ho cominciato a pensare a come sarebbe finita la mia carriera in quel contesto lì.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Dalle interviste, tuttavia, emerge che non si tratta di una accettazione passiva della dismissione e che, anzi, c'è stata un'ampia apertura da parte dei lavoratori verso progetti di rilancio produttivo dello stabilimento:

«Soltanto negli ultimi anni, ci siamo resi conto che i nostri progetti di vita sarebbero andati a finire diversamente, perché noi fino al 2000 speravamo sempre che la Fiat mettesse qualcosa, perché è vero che vi aveva ridimensionato come fabbrica, ma avevamo ancora in attività il coupé il Gtv e la Multipla. In fabbrica c'era la speranza. La mia sicurezza era sulla Multipla, perché si parlava della macchina ecologica e l'Alfa Romeo di Arese era l'unica fabbrica in quel momento lì che aveva puntato sulla macchina a metano, ibrida e Gpl. Tutti parlano che il mondo è inquinato. L'unica fabbrica che in Italia produceva macchine a bassa impatto ambientale era l'Alfa ad Arese e da lì veniva l'idea che quella potesse essere la salvezza per noi. Invece ci siamo accorti che non c'era volontà da parte dell'impresa di continuare ad investire su quel progetto.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Il processo di dismissione dello stabilimento ha portato alla perdita definitiva delle sicurezze che i lavoratori avevano sempre associato all'occupazione nella grande fabbrica industriale, anche durante i processi di ristrutturazione degli anni Ottanta, per il fatto che non era stata mai messa in discussione l'esistenza stessa dello stabilimento. Le parole riportate di seguito di un operaio poco più che cinquantenne restituiscono l'esperienza del passaggio da una situazione in cui un'occupazione garantiva delle certezze su cui era possibile costruire un progetto per la vita, ad un regime di incertezza e di rischio in cui è sempre più difficile immaginare il proprio futuro e fare delle scelte (Beck, 2000a; Sennet, 2001):

«Ho 31 anni e mezzo di contributi, ed ho 52 anni. Questa è la situazione. Per noi di Arese, non ci sono tante aspettative. Aspettiamo il rilancio, questo rilancio che ci è stato promesso. Però c'è grande incertezza. *Dal punto di vista personale non c'è, né*

*più, né meno, della consapevolezza dell'incerto.* Per il fine carriera non ci sono altre alternative se non sperare. È stata persa, se vogliamo, quella sicurezza che ti dava la grande azienda. Oggi siamo tutti consapevoli che non c'è più il cosiddetto posto sicuro, nel senso che uno entrava in questi grossi gruppi e c'era quella sicurezza che ti permetteva di costruirti il futuro. Oggi questa consapevolezza non può più esserci. Io non parlo di sicurezza, perché in verità la sicurezza non c'è mai stata, però c'era la consapevolezza che all'interno di un certo gruppo, una volta entrati si poteva sviluppare la propria carriera professionale. Appartenere a questi gruppi ti permetteva di darti degli obiettivi e di lavorare per raggiungerli. Oggi non ci sono più queste condizioni.» (N16, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in attività).

Siamo di fronte a quella tipologia di soggetti che Robert Castel chiama i “naufraghi della società salariale” (1995), ossia i lavoratori che sono stati invalidati dalla nuova congiuntura e che hanno subito in misura maggiore lo choc dei mutamenti sociali, perché erano stati socializzati in dei sistemi di regolazione che sono divenuti obsoleti e si sono ritrovati come degli individui “per difetto”, perdendo anche la protezione delle istituzioni collettive con le quali si identificavano.

«Quando sono stato assunto, ho pensato di aver fatto tredici ed ho pensato “qui vado in pensione”, anche perché dietro c'era l'impero Fiat, con una storia tutta particolare. Io pensavo di essere arrivato. Era il lavoro che mi piaceva, che avevo scelto di fare, ed ero tranquillo per il mio futuro. Pensavo sinceramente che sarei andato in pensione in quella azienda. Poi le cose sono cambiate e adesso non so come andrà a finire.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

È interessante notare che rispetto ad una situazione di crescente incertezza e di rischio, la risposta adattiva dei lavoratori di Arese è passata prevalentemente attraverso la mobilitazione collettiva, la ricoperta di un rapporto antagonismo tra la forza lavoro e l'azienda e al sindacalismo industriale più radicale (testimoniato dalla forza di sindacati come quella dei Cobas e dei Cub). La frantumazione della fabbrica non ha cancellato la tradizione e le appartenenze sindacali, impedendo processi spinti di individualizzazione nella gestione dei rapporti tra impresa e lavoratori:

«Noi ad Arese ci abbiamo fatto un po' l'abitudine a vivere nell'incertezza. Sono oltre dieci anni che noi stiamo vivendo una situazione di incertezza continua, è dalla crisi del '94 che le prospettive di vita dello stabilimento sono state messe continuamente in discussione. Ci abbiamo fatto un po' tutti l'abitudine. Io lo so che l'attività che svolgo ad Arese può finire dalla sera alla mattina, ma nonostante tutto io non sono depresso vado avanti, ma non per un immotivato ottimismo, ma perché noi siamo stati abituati sempre a guardarci le spalle dall'azienda. I dipendenti a Milano sono arrabbiati, non depressi. Inoltre noi abbiamo il senso della ribellione.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

Sono state rilevate, comunque, strategie adattive individuali basate sulla disponibilità al cambiamento e alla mobilità interna. Come evidenzia il racconto

riportato di seguito, questa strategia viene presentata come un percorso per accrescere la propria soddisfazione sul lavoro, ma anche un modo per evitare di essere coinvolto in processi di dismissione. In termini più generali, tuttavia, va notato che all'aumento del rischio d'espulsione, cresce tendenzialmente da parte di alcuni lavoratori la disponibilità ad adattarsi rispetto alle esigenze aziendali:

«Per una curiosità mia personale, mi sono sempre reso disponibile a cambiare. Io sono uno dei pochi casi che ha dato una disponibilità così ampia all'azienda. Io parto dall'idea che una volta che tu hai raggiunto il massimo della conoscenza in un certo campo, dopo che te ne fai ad un certo punto? Il lavoro diventa ripetitivo e perdi gli stimoli. Il fatto di cambiare lavoro è stato un elemento di motivazione personale. [...] ho fatto anche una scelta, quella di cambiare totalmente la mia attività, proprio perché avevo così sempre meno possibilità di essere messo in un giro di un'eventuale cassa integrazione, di una eventuale dismissione, perché dando la disponibilità a fare qualcosa di diverso, ad essere mobile, tu venivi comunque utilizzato secondo le esigenze dell'impresa. Non per niente, comunque nell'arco di un ventennio ha portato a far sì che tutto quello che ho lasciato, oggi non c'è più. Non so, forse per istinto, forse avevo capito quale attività mi poteva tenere dentro meglio... in un certo senso ho seguito un'onda che mi ha permesso di restare dentro la fabbrica in modo attivo.» (N27, 57 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, pensionato).

Anche tra gli operai c'è stato il tentativo di mettere in campo strategie di mobilità interna per evitare di rimanere coinvolti in processi di dismissione. La mobilità interna, tuttavia, è stata una strategia individualista che si è rivelata utile nel breve periodo per il singolo lavoratore che ha prolungato la sua permanenza in attività nello stabilimento, ma che non ha tenuto rispetto alla fine delle attività strettamente produttive:

«Sono andato via dalla carrozzeria perché lì si faceva troppa cassa integrazione. Non c'era più regolarità del lavoro e si capiva che stava per chiudere. È per questo che ho deciso di andare in meccanica. Lì si lavorava il motore 6 cilindri ed io ho lavorato lì gli ultimi 3-4 anni, fino ad ottobre 2004. Invece i nostri colleghi della carrozzeria sono fuori già da fine 2002, quando hanno chiuso tutta la carrozzeria. Adesso non ci sono grandi possibilità di rientro perché l'attività è stata trasferita ed il reparto è stato smantellato.» (N32, 50 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

In una situazione di rischio occupazionale dovuto all'incertezza sul futuro dell'azienda o di un suo reparto, diventa necessario scegliere opportunisticamente le circostanze e il tempo di uscita dalla fabbrica. La scelta volontaria dalla fabbrica – come spigato da un operaio della Powertrain ancora in attività – può essere monetarizzata in una contrattazione con l'azienda per costituire (insieme al Tfr) il capitale necessario all'avvio di una nuova attività autonoma dopo il pensionamento:

«C'è un certo rischio nella mia condizione e questo è scontato. Nel mio percorso futuro vedo cassa integrazione e mobilità. Rimango agganciato a questo discorso qua, ma cerco di scrollarvi. La mia scelta sarebbe quella di dire io ho 51 anni, due sono le

strade: o sono agganciato qua e vado in cassa integrazione e aspetto che qualcuno mi trovi un posto di lavoro e potrebbe essere lecito questo lavoro, visto che un lavoro io lo avevo, non capisco perché adesso me lo togliete e mi lasciate in mezzo alla strada. [...] L'altra strada è quella di dire all'azienda che io sono disposto a lasciare il mio posto di lavoro e vedere cosa lei è disposta a dare. Potrei tentare la mia strada fuori, contrattando le dimissioni volontarie e incentivate. Molti lo fanno e poi tentano di fare una piccola attività autonoma. Io non mi ritengo vecchio. Per la pensione sono ancora giovane, per il lavoro sono vecchio, rimane solo l'opportunità che io dico all'azienda che ci provo da solo, per i fatti miei. Ma qui il problema è che questi vogliono mandarti via senza darti niente. Ti danno 20-25 mila euri lordi, poi puliti non ti ritrovi niente. Se tu devi accollarti delle difficoltà nel partire con un'attività, magari hai quattro soldi da parte e li metti anche, però hai anche la famiglia e i figli e non ho più 20 anni, non posso rischiare tutto.» (N24, 51 anni, Powertrain, MI, Operaio, in attività).

#### *4.2.4. Percezione dell'incertezza previdenziale*

Gli anni Novanta sono stati segnati da un'intensa attività di riforma dell'architettura del sistema previdenziale pubblico e di modifica dei criteri di accesso alla pensione. Dal punto di vista dei lavoratori questa attività ha prodotto una situazione di "perdita delle precedenti certezze" relative al sistema previdenziale, come la definiscono Bruno Contini ed Elsa Fornero, intendendo segnalare l'effetto di tipo psicologico generato dalla "modifica delle aspettative in senso pessimistico e il timore di ulteriori riforme peggiorative [che] hanno spinto i lavoratori ad uscire dal mercato del lavoro non appena raggiunti i requisiti minimi e non appena aperta la 'finestra' rilevante" (2002: 143).

Il lavoratore, a fine carriera, in periodi di intense riforme strutturali, si trova in una situazione in cui il suo patrimonio previdenziale è percepito progressivamente sempre più a rischio e, concentrandosi ragionevolmente su quello che potrebbe andare perduto, cerca di capitalizzare prima possibile i propri diritti pensionistici<sup>66</sup>. La situazione di incertezza sulla normativa previdenziale, come emerge nelle testimonianze successive, genera un effetto di spinta all'uscita, soprattutto perché tutti gli interventi realizzati hanno avuto l'effetto di irrigidire i meccanismi di pensionamento e ridurre i rendimenti delle pensioni. Le riforme degli anni Novanta, inoltre, incrociandosi con i processi di ristrutturazione aziendale, hanno alimentato delle situazioni paradossali, in cui mentre a livello politico si cercava di posticipare il pensionamento, l'azienda incentivava l'uscita dalla fabbrica dei lavoratori che avevano raggiunto i requisiti minimi per il pensionamento (o quelli che potevano essere agganciati ad un percorso di mobilità con scivolamento alla pensione). L'effetto sui lavoratori è stato quello dello spiazzamento cognitivo e di un sentimento di ingiustizia, dovuto al fatto che

---

<sup>66</sup> Ciò è ancora più chiaro se si tiene conto della natura patrimoniale dei benefici previdenziali e della caratteristica multiperiodica del sistema che significa che le decisioni attuali in materia di offerta di lavoro hanno delle conseguenze sulle prestazioni pensionistiche future (Viciguerra, 1999).

le modalità di uscita andavano sempre più diversificandosi non più in base a meccanismi automatici ed uguali per tutti, come per esempio il livello di contribuzione, ma in funzione delle diverse e imprevedibili circostanze (incentivi dell'azienda, disponibilità di percorsi di scivolamento verso la pensione, periodi di transizione da un regime pensionistico all'altro, ecc.).

La testimonianza successiva evidenzia l'effetto fuga dovuto alle riforme previdenziali anche per un impiegato ancora in attività che formalmente non è coinvolto in nessun processo di riforma previdenziale:

«Io stesso mi sto preoccupando se approvano la legge e dovesse cambiare qualcosa. Credo che non dovrebbe cambiare niente per me, ho 38 anni di anzianità, ho 60 anni, sto a riparo da qualsiasi cosa. Ma se dovessero ritoccare al ribasso le modalità di calcolo, il livello di tassazione, insomma, queste cose qua, allora a me dà fastidio, perché se fossi uscito adesso, magari avrei guadagnato rispetto a quando uscirò in autunno. Ci sono anche delle aspettative, perché ognuno si fa i suoi calcoli e sa quanto prenderà rispetto alla propria retribuzione annua e ognuno si regola, ma se cambia qualcosa, se cambia solo un punto percentuale, la gente si fa quattro calcoli ed è evidente che è meglio uscire sempre prima, che dopo.» (N7, 60 anni, Magneti Marelli, NA, impiegato, in attività).

Il disincentivo al lavoro è evidente nelle parole di questo operaio che percepisce come troppo rischiosa la scelta di posticipare il pensionamento, anche perché a differenza del passato, lavorare più a lungo potrebbe avere l'effetto di decapitalizzare i diritti pensionistici acquisiti:

«Non si sa con questo governo come va a finire. C'è sempre il rischio che un giorno cambiano le regole e rimani fregato e quando sei alla fine, il rischio di perdere tutto è troppo grande, quindi bisogna anche valutare bene il momento per uscire, perché dieci anni fa rimanere al lavoro ti dava poi dei vantaggi economici sulla pensione e, forse, ne valeva la pena, ma adesso più ti trattiene al lavoro, più rischi di perdere quello che hai accumulato in passato. Allora tu fai i calcoli, e se si entra nella nuova legge si è costretti a lavorare ancora, ma se si appartiene ancora alla vecchia legge si dice: "adesso ti devi fermare perché non sai domani cosa succede".» (N1, 58 anni, TNT, NA, operaio, in attività).

Il racconto successivo, di un operaio in pensione che riporta anche l'esperienza della moglie, evidenzia come le riforme istituzionali entrano in conflitto con le aspettative consolidate dei lavoratori. L'involontarietà della rinegoziazione del progetto di pensionamento è vissuta come un'ingiustizia ed è fonte di malessere. "Il pensionato furioso" (Mazzetti, 2003) è la vittima della rottura del patto di fiducia e di solidarietà che il lavoratore aveva stipulato con lo stato e sulla base del quale aveva costruito le sue aspettative di vita a lungo termine. Su questo aspetto, Maurizio Ferrera parla, invece, criticamente di "spiazzamenti motivazionali", dovuti all'affermarsi di una "logica della spettanza" (1998: 53), cioè della interiorizzazione della prestazione come diritto



incondizionato al raggiungimento di una data età, indipendentemente dall'ammontare dei contributi versati durante la vita lavoratori e/o indipendentemente dal bisogno:

«Io quando sono entrato avevo la mira dei 35 anni di lavoro e pensavo che prima facevo i miei 35 anni di onesto lavoro e poi dopo mi programmo la mia vita: faccio le mie attività, mi riprendo la vita. E questo era il mio progetto di vita che non era un sogno. Infatti, io e non solo io, ma tutti quelli a cui cambiano le regole in corso d'opera sono arrabbiati. Quando hanno fatto la riforma delle pensioni, ero veramente arrabbiato e sono arrabbiato anche per quello che sta succedendo a mia moglie che è un'insegnante. A lei piace il suo lavoro, le piace insegnare e non è mai voluta andare in pensione, ma adesso si ritrova che o va via a 60 in pensione o viene penalizzata maledettamente e lei si ritrova oggi a chiedersi perché lei che ha sempre scelto di continuare a lavorare deve subire queste penalizzazioni. Dà più fastidio sapere che uno non può uscire, che non uno sentirsi libero di uscire, perché poi magari uno sta lì, non va via. Il mio progetto di vita era quello di arrivare a 35 anni di contributi, ero arrabbiato nero perché mi dicevano che a 35 anni non sarei più andato in pensione. Io ho cominciato a lavorare a 14 anni, non è che io non ho contribuito alla nazione, ma per l'amor di Dio, io me la sono anche pagata la pensione, me la sono pagata tutta con 35 anni in officina, non 35 anni in banca o dietro ad una scrivania. Mi hanno bloccato ed io l'ho vissuto in modo drammatico. Per cui quando mi è stata data l'opportunità di andare in mobilità, che mi congela il requisito dell'età anagrafica e dell'età pensionabile, perché altrimenti io facevo 37, 38 e 39 e dovevo uscire dopo i 37 anni. Allora io l'ho come un furto di due anni della mia vita ed è per questo che ho deciso di andare via comunque, perché erano queste le mie aspettative.» (N22, 56 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Emerge, tuttavia, tra i lavoratori ancora in attività un atteggiamento opportunistico che consiste nel cercare di raggiungere il massimo della contribuzione valida per il calcolo della pensione, per poi negoziare in una posizione di potere con l'azienda le condizioni di pensionamento. Questa strategia si basa sull'esperienza diretta che l'impresa voglia incentivare economicamente le uscite dalla fabbrica. In questa situazione asimmetrica, la monetarizzazione della scelta di pensionamento può essere massimizzata in uno scambio in cui il lavoratore, in ogni caso, ha già capitalizzato il proprio trattamento previdenziale e quindi non ha niente da perdere:

«Io sto assumendo la seguente posizione. Siccome l'ultima legge che hanno fatto, la legge Dini, praticamente mi costringe a stare due anni in più, perché devo compiere i 57 anni, e quindi quando avrò 57 avrò fatto anche 37 anni di anzianità. A quel punto me ne mancheranno 3 per i 40 anni di anzianità, cioè per il massimo dei contributi validi per la pensione. A quel punto lì mi metto in attesa e lascio fare all'azienda. Almeno credo, in questo momento ho questa posizione. Quello che vorrà fare l'azienda, me lo farà sapere e io farò le mie valutazioni e prenderò la mia decisione di andare o meno in pensione. Per il momento non ho nessuna intenzione di fare dei passi. Non penso di andare in pensione adesso.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

L'irrigidimento dei criteri per il pensionamento hanno avuto effetti contraddittori sulla gestione della forza lavoro a livello aziendale. In alcuni casi – come quello esemplificativo riportato di seguito – hanno fornito una difesa al lavoratore rispetto a quelle imprese che erano orientate verso l'espulsione precoce dei lavoratori più anziani. Si tratta di situazione che si registrano prevalentemente a Pomigliano, poiché non ci sono stati massicci processi di dismissione come ad Arese. Nello stabilimento napoletano, invece, i processi di razionalizzazione sono stati gestiti, in termini di gestione della forza lavoro, con una maggiore selettività rispetto alle tipologie di lavoratori da avviare all'uscita dallo stabilimento. L'aspetto contraddittorio, però, sta nel fatto che la permanenza al lavoro comporta che al momento del pensionamento verrà applicato il nuovo sistema di calcolo della pensione, sfavorevole rispetto a quello attuale. In sostanza, rimanendo occupati più lungo e resistendo alle spinte aziendali verso un'uscita anticipata, il lavoratore raggiunge un livello di rendita pensionistica più bassa rispetto a quella che avrebbe ottenuto pensionandosi precocemente<sup>67</sup>. Queste contraddizioni, soprattutto in relazione a lavoratori appartenenti a corti contigue, sono percepite come ingiustizie e sono motivo di frustrazione e di delusione.

«A me non mi possono mandare via, perché purtroppo con le nuove leggi sulla pensioni, già con l'ultima legge che hanno fatto, non posso andare in pensione se non compio 40 anni di servizio, però tutti i miei colleghi che hanno raggiunto i 35 anni di contributi ed aveva 57 anni di età sono stati chiamati ed invitati ad andarsene, qualcuno con un po' di buona uscita, qualcuno magari promettendogli che assumevano il figlio. Qualcuno è andato anche in mobilità, qualcuno è andato direttamente in pensione, diciamo che un 60% va via in mobilità e un 40% va via regolarmente in pensione. Io dovrei raggiungere i 40 anni di contributi, però per come stanno le cose oggi, se trovassi uno svincolo, una qualsiasi cosa, tenterei di andarmene, ma purtroppo, avendo 53 anni e 36 di contributi non posso uscire se non faccio 40 anni di contributi. Questa è stata la grande fregatura che ho avuto con la legge Amato-Dini. Adesso ne sto per prendere un'altra di fregatura, perché con i 40 anni di contributi, adesso dovrei fare i conti daccapo, comunque io dovrei uscire il 1 aprile del 2009. Con la nuova legge, però, se io esco dopo il 2008 non vado più con la retributiva, ma vado in pensione con la contributiva e vado a perdere un sacco di soldi, nonostante i 40 anni di contributi.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

D'altra parte, invece, nelle aziende del sito di Arese, l'innalzamento rigido dei requisiti per il pensionamento, anche se potrebbe portare alla posticipazione del pensionamento, non risulterà altrettanto efficace rispetto all'obiettivo di prolungare la vita lavorativa, con l'ampliarsi dei margini di rischio sociale provocati dalla prematura espulsione dall'occupazione:

---

<sup>67</sup> Va considerato anche che in quest'ultima ipotesi il lavoratore avrebbe potenzialmente beneficiato per più tempo della rendita pensionistica, contribuendo di meno. In questo senso il livello di rendimento pensione raggiunto è molto più basso e sconveniente.

«Io sono uno di quelli che ha subito sulla sua pelle in negativo tutte le modifiche del sistema pensionistico. Cioè la mia generazione sono quelli che con la riforma Dini e con la riforma Berlusconi, sono rimasti tagliati fuori. Nel mio caso, oggi, mi mancano ancora 6 anni per andare in pensione, dovrei andare con 58 anni d'età, ma io non sono mica sicuro che ci arrivo; ho già messo in conto che, prima o poi, mi cacciano via. E poi cosa mi succederà?... Lo avevo già messo in conto negli anni scorsi e in un certo senso posso dire di essere preparato. Per capirci: ogni mese in più, è un mese guadagnato, non ogni anno, ma ogni mese in più.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

Va considerato, infatti, che quando i processi di espulsione precoce dall'occupazione sono determinati da processi di dismissione come nel sito industriale di Arese, l'effetto paradossale dell'irrigidimento dei requisiti di pensionamento, senza adeguare il sistema degli ammortizzatori sociali, è quello di togliere di efficacia a quei meccanismi che fungevano da protezione per lavoratori con poche possibilità di rioccupazione. In questo caso la struttura di tali meccanismi, legata all'età (come per esempio la mobilità) non è più adeguata per coprire gli anni necessari a traghettare i lavoratori alla pensione. In altri termini si riduce l'efficacia delle protezioni passive di difesa dei lavoratori, in assenza di politiche attive di reinserimento occupazionale, generando una "sindrome di incongruenza" (Ferrera, 1998: 18) degli istituti di protezione sociale abitualmente utilizzati per gestire il rischio di disoccupazione in età avanzata.

### 4.3. I lavoratori verso il pensionamento: identità, appartenenze e progettualità in crisi

#### 4.3.1. *La crisi dell'identità e dell'appartenenza alla comunità di fabbrica*

La transizione dal lavoro alla pensione, pur contenendo in sé elementi di liberazione da un'attività produttiva spesso anche molto dura, è un processo destrutturante dell'organizzazione della vita quotidiana, anche quando si realizza in sincronia con il calendario sociale standard, a causa della perdita dell'attività-baricentro dell'esistenza: il lavoro. Ciò è ancora più rilevante nel caso dei lavoratori industriali, pienamente socializzati ad una biografia standard, basata sul modello lavorativo a tempo pieno e indeterminato, appartenenti alla generazione che ha iniziato la propria carriera lavorativa alla fine degli anni '60, in una prospettiva di crescita economica e sicurezza occupazionale. Per questi lavoratori il pensionamento è un processo contraddittorio, perché segna drasticamente la fine di routine sedimentate in oltre trenta anni di attività, ma è anche un "traguardo", una tappa necessaria e ambita della *carriera* lavorativa,

intesa come la “direzione nella quale un individuo doveva incanalare i propri sforzi in campo economico. Una direzione che era necessario seguire per tutta la vita” (Sennett, 2001: 9).

Dalle interviste emerge un senso di appartenenza all'azienda molto forte. I lavoratori si definiscono “alfisti” e ci tengono distinguersi nettamente sia dai lavoratori della Fiat, sia da quelli che sono stati assunti dopo l'acquisizione della Fiat. Si tratta di un'appartenenza che ha contribuito a strutturare un'identità molto forte incentrata proprio sull'appartenenza aziendale. C'è da notare che si tratta di processi che emergono in tutte le grandi imprese industriali (Accornero, 1994), ma che assumono declinazioni particolari in relazione alla tipologia di prodotto realizzato e alle relazioni esistenti tra l'azienda e il territorio. Tra i lavoratori milanese il senso di appartenenza all'azienda è molto più radicato rispetto a quello rilevato nel sito di Pomigliano d'Arco. Ciò è facilmente comprensibile, se si tiene conto che l'Alfa Romeo era un simbolo dell'industria milanese degli anni del “boom economico” e ha contribuito in maniera rilevante allo sviluppo industriale della provincia con un prodotto di lusso – appunto l'auto sportiva – in contrapposizione alla grande azienda d'automobili italiana, la Fiat di Torino, che al contrario faceva un prodotto di massa di minor prestigio. La storia del sito di Pomigliano, invece, è molto più controversa, sia perché si è trattato di un sito tradizionalmente subordinato a quello milanese, sia perché la sua costruzione è legata a politiche di sviluppo del Mezzogiorno e non a processi imprenditoriali endogeni; le cronache e le polemiche susseguitesi negli anni hanno ulteriormente degradato il valore sociale dello stabilimento e delle sue occupazioni.

Va ulteriormente notato che i lavoratori ultracinquantenni di oggi sono quelli che hanno partecipazione in giovane età, cioè nella loro fase di socializzazione alla vita di fabbrica, al periodo di maggior affermazione del movimento operaio e della cultura operaista. L'esperienza lavorativa, anche per coloro meno impegnati sindacalmente e politicamente, si è arricchita anche per la partecipazione ad eventi e circostanze che hanno contribuito a rafforzare l'identificazione personale con la comunità di fabbrica. Su queste basi si può spiegare l'enfatizzazione dell'esperienza lavorativa all'Alfa e la difficoltà ad immaginarsi fuori da quel contesto sociale e questo perché la fine del lavoro non è soltanto liberazione dalla fatica e dalle responsabilità, ma anche la perdita del prestigio e degli elementi simbolici connessi all'occupazione (Scortegagna, 1999):

«Qui in fabbrica c'è stato troppo, e quel troppo che c'è stato qua, fuori rischia di essere niente. È chiaro che ti dedichi alla famiglia e agli affetti personali, ma è anche chiaro che una cosa come quella che c'è stata dentro all'Alfa fuori non la troverai mai. È impensabile. Lavorare qui all'Alfa era il massimo. Lavorare in progettazione motori all'Alfa Romeo era il massimo a cui si poteva aspirare. È stato gratificante. Era il mito ed era difficile anche entrarci. » (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

Proprio la forte identificazione con l'azienda rende personalmente difficile l'uscita dalla fabbrica:

«Era il massimo venire a lavorare qui. È sempre stato il massimo. Era un fatto di identità, ma qui ogni operaio, anche l'ultimo degli operai si sente profondamente "alfista" e indipendentemente dalle sue idee politiche difende la fabbrica. Cioè uno si sente "alfista" e per questo la gente fa fatica ad andare in pensione, fa fatica ad andare via da qui perché si sentono parte di quello che c'è stato qui. Qui si fa fatica a mandare via la gente. Anche l'azienda lo riconosce che fanno fatica a mandare in pensione anche quelli che hanno raggiunto i requisiti per andarsene, nonostante le condizioni in cui si trova lo stabilimento oggi. Perché fino all'ultimo operaio, tutti si sentono "alfisti", è un elemento di vanto, si identificano con l'Alfa Romeo.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

Va aggiunto che la cultura operaista e la forte solidarietà di fabbrica sono stati gli elementi che hanno contribuito a migliorare le condizioni di lavoro e a gratificare la forza lavoro:

«Stare in azienda grande come era grande l'Alfa Romeo quando sono entrato io e per gli anni a seguire ti insegna a stare in mezzo alla gente, a confrontarti con tante persone diverse e così si cresce. Da questo punto di vista l'esperienza in Alfa mi ha molto arricchito. Non so se in un'altra azienda sotto l'aspetto emotiva avrei avuto la stessa esperienza. Per esempio, ancora oggi, tra di noi anche fuori dalla fabbrica c'è grande solidarietà e ci sono sempre state grandi amicizie. Quando stavo sulla catena, ho subito imparato che la solidarietà tra di noi era la cosa più importante. L'ambiente di lavoro per questo era buono e se qualcuno aveva un problema, per esempio economico, si faceva subito una colletta, senza stare troppo a pensarci. Se si poteva aiutare un compagno, lo si faceva e basta. Era la catena di montaggio che secondo me creava questa solidarietà: eravamo tutti legati insieme lungo quella catena, e tutti quanti faticavamo allo stesso modo.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

«Il lavoro all'interno dello stabilimento di Arese si svolgeva in maniera abbastanza tranquillo; noi eravamo tutti legati, perché era normale visto che si trattava di un'attività che ci legava l'uno con l'altro, in un lavoro che era organizzato a squadre. Se io non facevo magari una determinata mansione, l'altro non poteva andare avanti, diciamo che eravamo concatenati. Comunque si andava avanti bene, le produzioni venivano fuori senza particolari problemi.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Emerge chiaramente, a riconferma di quanto già dimostrato, che in un ambiente di lavoro fisicamente sicuro e stimolante è possibile immaginare dei meccanismi di allungamento della permanenza nell'occupazione. Queste condizioni sono funzionali a più alti livelli di produttività per l'azienda e ad una maggiore gratificazione per i lavoratori:

«Mi sono trovato bene, mi sono sempre trovato bene e non mi ha fatto mancare mai niente l'Alfa. Nella grande fabbrica sono stato subito più tutelato, lavorava meno e meglio. Il lavoro era più razionalizzato e parcellizzato, ma questo significava che tu

sapevi cosa dovevi fare, quale era il tuo compito e l'azienda ti pagava per fare quello, non mi faceva fare altre cose. Quindi erano molto chiari i diritti e i doveri che avevo. Il rapporto con l'azienda era ben definito e curato. Il lavoro era più sicuro, si cercava di ridurre sempre lo sforzo fisico, poi eravamo tutelati a livello assicurativo per gli infortuni.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

«La mia esperienza all'Alfa, nonostante tutto, è stata molto positiva. Io, come gli altri che sono entrati nel mio periodo negli anni Settanta, ma anche quelli che sono entrati prima, negli anni Sessanta, sono stato molto contento di entrare e di lavorare all'Alfa. Alcuni avevano una passione così grande nel lavorare all'Alfa, questo me lo ricordo quando sono entrato, che quando si piantavano una scheggia nelle dita erano comunque contenti perché sentivano che stavano contribuendo a fare una macchina che è un mito: l'Alfa Romeo.» (N32, 50 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Come sarà analizzato in dettaglio nel capitolo successivo, la centralità della dimensione lavorativa nei processi di identificazione, e la robustezza della stessa, sono alla base delle difficoltà di ridefinizione della propria identità dopo il pensionamento. Si tratta di una questione complessa che investe le dimensioni psicologiche dell'identità e della "individuazione", ma in generale come scrive Renzo Scortegagna, "se l'anziano ha costruito la propria identità intorno a un unico ruolo, la sua perdita può provocare un grande danno, per cui egli dovrà procedere a una sostituzione, ritrovando di conseguenza identità e posizione sociale e sarà uno sforzo maggiore" (1999: 50). Di conseguenza sovente l'identificazione dopo il pensionamento avviene in senso negativo – "sono un ex lavoratore dell'Alfa in pensione" – e impedisce processi sia di valorizzazione di altre fonti identitarie già presenti durante la vita lavorativa, sia di riorientamento verso diverse attività e nuove forme di identificazione in età anziana, "perché l'invecchiare richiede la disponibilità a cercare continuamente la propria identità, seguendo la dinamica di cambiamento dei propri ruoli e della propria collocazione sociale e familiare" (1999: 49).

#### *4.3.2. Aspettative e prospettive per la vita dopo il pensionamento*

Le aspettative dei lavoratori rispetto al momento del pensionamento sono, in generale, legata al raggiungimento del massimo livello di contribuzione previdenziale. Tali aspettative – come già osservato sopra – sono condizionate però dalle effettive possibilità di conservare l'occupazione in relazione soprattutto alla conservazione dell'integrità fisica e alla resistenza alle spinte aziendali verso l'uscita anticipata. Il momento del pensionamento, inoltre, viene sempre collocato dopo il superamento di una certa soglia anagrafica (in genere i 60 anni), ritenuta "giusta" per uscire dalla vita attiva, poiché la rappresentazione del pensionamento è connessa al passaggio all'età anziana:

«Il mio obiettivo non è quello di raggiungere i 40 anni di contributi, perché credo che mi fermerò prima di raggiungere il massimo. C'è anche un rapporto con l'età, l'età anagrafica, cioè quando si arriva a 60 anni si può anche decidere di smettere di lavorare.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

La prospettiva del pensionamento tra i lavoratori ancora in attività è, quindi, associata a quella della vecchiaia<sup>68</sup> ed è sviluppata prevalentemente intorno ai modi alternativi di affrontare la diminuzione degli obblighi connessi al lavoro, all'ambito familiare e agli altri "dover essere" della vita adulta (Tramma, 2000). In questa ottica la prospettiva del pensionamento dei lavoratori intervistati è incentrata intorno alla rimessa in discussione il bilanciamento tra la sfera privata e quella produttiva (Spanò, 2000), rivalutando l'ambito familiare come spazio sociale dove poter compensare la perdita del lavoro. Emerge, tuttavia, una preferenza per la possibilità di poter continuare a svolgere un'attività nell'ambito produttivo, anche se la prospettiva è quella di svolgere attività diverse da quelle precedenti, poiché cambiano le motivazioni al lavoro. Con il pensionamento, infatti, il lavoro non è più necessario, ma diventa un'attività volontaria prevalentemente di autorealizzazione (Gaullier, 1988; Geroldi, 2000).

«Forse, per me come lavoratore, ad un certo punto ho visto la pensione come un obiettivo da raggiungere e avendo la possibilità di raggiungerlo, ti viene la voglia di godere della pensione. È come un traguardo. [...] Guarda io sono uno di quelli che non sa stare senza il lavoro. [...] Penso che una volta in pensione, mi concederò più tempo per stare con la mia famiglia, di fare qualche passeggiata in più con mia moglie, di stare con la mia nipotina. Immagino anche di fare qualche lavoretto, ma niente di impegnativo, niente che mi tenga occupato tutto il giorno. Per esempio, un lavoro di consulenza mi piacerebbe fare, se qualche amico me lo chiedesse io accetterei per mettere a frutto la mia esperienza. Penso, però, che potrei fare anche tutto un altro tipo di attività: per esempio l'autista che è affine, ma diverso. Anche se il mio desiderio è quello di godermi un po' la vita e la famiglia che quando si lavora, sono sempre un po' trascurate.» (N8, 58 anni, Elasis, NA, Operaio, in attività).

Al centro delle prospettive di pensionamento c'è, quindi, la questione del bilanciamento delle attività tra ambito domestico e ambito produttivo: mentre, infatti, l'allargamento delle attività legate all'ambito domestico è un processo generalmente associato ad una rappresentazione negativa della vecchiaia (Tramma, 2000), la prospettiva di una vita attiva dopo la pensione ancora incentrata sull'attività produttiva rimanda ad un'immagine positiva sia del pensionamento che dell'invecchiamento. Il pensionamento, quindi, non è rappresentato come la liberazione dal lavoro *tout court*, ma piuttosto come lo

---

<sup>68</sup> Per i lavoratori socializzati ad una rappresentazione del ciclo di vita tripartito tipico delle società industriali, il momento del pensionamento è percepito come un rito di passaggio sincronico all'età anziana intesa anche come età del riposo.

svincolamento dagli elementi coercitivi che hanno caratterizzato il lavoro nella fase centrale del ciclo di vita. In questo senso le prospettive di pensionamento rilevate si avvicinano all'idealtipo di "seconda carriera" proposto da Xavier Gaullier (1988), ossia di un'attività dal valore espressivo contrassegnata da maggiore autonomia e libertà rispetto all'occupazione precedente. Questa dimensione progettuale è esemplificata dalle parole di un impiegato ancora in attività riportate nel brano seguente:

«Adesso sono dell'idea di lavorare fino al raggiungimento del 40 anno di contributi. Poi vorrei fare una cosa completamente diversa. Cioè una volta raggiunto il massimo livello contributivo per la pensione con questa attività, dopo vorrei dire addio a questo settore e a questa attività e vorrei fare una cosa completamente diversa. Quando avrò compiuto 40 anni di anzianità io avrò 60 anni e, quindi, a quella età, sperando di stare bene in salute, non mi vedo a fare il pensionato che al massimo si compra il giornale e si mette in casa a leggere. Vorrei fare qualcosa. Sicuramente potrei sviluppare degli hobby che già ho adesso e che, purtroppo, il tempo per coltivarli bene non ce l'ho, per via del lavoro. L'idea del pensionato, di stare in casa, per me è inaccettabile. Non si può stare la giornata in casa. Morirei. Ho, invece, un'idea del pensionato come una persona che continua a fare una sua attività, piccola o grande che sia, con degli orari comodi, con meno stress, per questo la mia idea è quella di rimanere nel settore dell'auto fino ai 40 anni, perché poi mi piacerebbe andare fuori, fare qualcosa di meno intenso, con più libertà, un'attività piacevole, ma non pesante. La mia idea è quella di chiudere la carriera e poi di dire basta con quella vita, per poi fare una cosa che piace a me, senza dar conto a nessuno. In questo momento la penso così, poi le cose possono cambiare e ci si regola sulla situazione.» (N12, 57 anni, Fiat-GM Worldwide Purchasing, NA, Impiegato, in attività).

Tra il lavoro svolto e quello immaginato dopo il pensionamento, la distinzione sempre presente nelle prospettive dei lavoratori ancora attivi è quella legata al superamento del significato strumentale del lavoro (Gallino, 1982). Le possibili attività immaginate dopo il pensionamento sono, infatti, più strettamente connesse alle preferenze soggettive e al livello di gratificazione ottenibile. È emblematico – come nel caso di un operaio dell'Autostamp di cui si riportano le parole di seguito – che nell'immaginare il pensionamento, vengano riprese aspirazioni legate al periodo precedente all'entrata in fabbrica, cioè prima dell'assunzione dei ruoli dell'età adulta tipici secondo il modello *bread winner*, in una prospettiva di corso di vita tripartito (Mingione, 1997) che prevede di posticipare all'età anziana le aspirazioni espressive:

«T confesso che non vorrei mettermi a fare il pensionato. Ho voglia di fare altre cose, anche se non so bene cosa voglio fare adesso, sicuramente vorrei fare una cosa diversa da quello che faccio adesso, ma mi piacerebbe tornare in officina, dove ho cominciato a lavorare quando avevo 14 anni. All'epoca andai a fare il ragazzo in un'officina, ero piccolo ed avevo una grande passione per i motori, per le macchine. Ma non andrei a lavorare, mi andrei a divertire, nel senso che non importa quanto si guadagna. Ho un amico che ha una sua officina e penso che lì potrei passare un po' di tempo a dargli una mano.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).



Nel modello di corso di vita tripartito il passaggio dall'età centrale a quella anziana è rappresentato idealmente come una cesura netta segnata dal pensionamento come rito di passaggio, dopo il quale comincia la terza età o una "nuova età" (Gauillier, 1988) con il suo sistema di ruoli socialmente costruito. Questa rappresentazione mette in ombra la processualità dell'invecchiamento e il fatto che il ventaglio delle possibilità esistenziali che si presentano in età avanzata, sono la risultante di scelte compiute nelle fasi precedenti della vita. Riprendendo l'immagine utilizzata da Pierre Bourdieu (1975), l'invecchiamento può essere rappresentato come un albero con un gran numero di rami secchi; ad ogni ramo corrisponde un cambiamento di posizione nella struttura sociale e ogni cambiamento riduce il ventaglio delle possibilità compatibili; la quantità e al forma di queste biforcazioni dei rami danno la misura dell'invecchiamento. Siamo sicuramente di fronte ad una "percezione del cambiamento biografico, in cui c'è una concezione lineare del tempo, dove l'irreversibilità domina sulla possibilità di ritornare indietro: invecchiare significa vivere la restrizione progressiva del campo del possibile, si è quello che si divenuti, la nostra traiettoria è determinata dalle scelte fatte, dalle biforcazioni prese" (Bory, 2005), ma che risulta utile per capire la difficoltà di ridefinizione esistenziale che si incontrano quando la vita nell'età centrale è stata incardinata prevalentemente intorno ad un'attività monopolizzante: il lavoro salariato. La percezione di questa difficoltà emerge in numerose testimonianze di lavoratori ancora in attività che hanno interiorizzato l'esperienza di compagni di lavoro pensionati:

«Non so ancora cosa farò dopo il pensionamento, credo di non fermarmi, però parlare adesso è una cosa, poi a 58 o 59 anni è diverso, perché le forze e le motivazioni sono diverse. Intanto bisogna vedere la salute come si porta, perché dai 50 di oggi ai 60 di quando stiamo ragionando noi è tutta un'altra prospettiva. Se la salute lo permette, credo di continuare anche perché a casa non si può stare. In casa ci si rimbecillisce. E questo noi lo abbiamo visto con i cassintegrati, con le persone che stanno in mobilità e con i pensionati, soprattutto gli impiegati e quelli che in fabbrica avevano un certo ruolo, stando in casa si deprimono. Se uno non si costruisce prima una nuova attività di lavoro, di impegno, di svago, qualcosa, dopo è troppo tardi. Bisogna farlo prima, perché è un trauma trovarsi da un giorno all'altro a doversi inventare un'attività.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

La crisi della progettualità in relazione al pensionamento è prodotta anche dal basso livello di opportunità di attivazione presenti nel contesto locale o dalla loro scarsa visibilità. Come mettono in evidenza le parole di un impiegato della Powertrain ad Arese, di fronte ad un'offerta scarsa di attività sociali, si incontra una significativa difficoltà ad immaginare, oltre al lavoro retribuito, una vita attiva dopo il pensionamento:

«Ci ho pensato e come al pensionamento. Per me è una cosa che si sta avvicinando male, molto male, perché non vedo molte prospettive. Se scartiamo la faccenda di continuare a lavorare nel campo motoristico, perché bisogna probabilmente andare lontano da Milano, se si vuol fare ancora qualcosa; la città qui nella zona, nell'hinterland di Milano offre molto poco, perché qui la gente lavora e basta. Io abito qui a Rho, proprio dietro alla fabbrica. Qui non c'è neanche il mare, per andare a fare una passeggiata sul lungomare. Queste sono città dormitorio, di 50-60 mila abitanti che venti, trenta anni fa erano dei paesini. Di conseguenza c'è molto poco, perciò uno vuol fare delle attività politiche e culturali, ma c'è molto poco. Non lo so, forse potrei andare avanti a lavorare nel sindacato, però anche lì non è che ci sia un granché quando sei fuori dal lavoro anche il sindacato non è che ti riesce a coinvolgere più di tanto.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

#### 4.4. La vita oltre la fabbrica per i lavoratori ancora attivi

Nei racconti biografici analizzati il tempo del lavoro salariato rappresenta la parte largamente predominante dell'esistenza. Al di fuori del lavoro, cioè dell'ambito produttivo, emerge prevalentemente l'attività politico-sindacale, connessa ad una forte appartenenza collettiva e poi la famiglia (nella forma nucleare), cioè l'ambito riproduttivo e di cura. Queste tre dimensioni, pur nella loro varietà e nel loro diverso intreccio, sono gli elementi che strutturano i racconti biografici dei lavoratori anziani intervistati. Emerge, quindi, come largamente predominante una tipologia di lavoratore molto vicina all'idealtipo dell'occupato salariato alle dipendenze della grande impresa industriale che è stato simbolicamente il centro del "regime di lavoro salariato"<sup>69</sup> nella fase intensiva dello sviluppo del capitalismo (Mingione, 1997). Si tratta però di un processo di auto-rappresentazione che è largamente influenzata da una cultura che enfatizza la centralità esistenziale del lavoro salariato, oscurando le interdipendenze e le connessioni con gli altri campi di attività lavorativa (attività di cura, attività di sussistenza, scambi reciproci, attività informali non di mercato, ecc.). In questa cornice, le auto-rappresentazioni sono povere di riferimenti agli ambiti di attività esterni al lavoro salariato: la vita oltre la fabbrica è vittima di un processo di oscuramento a vantaggio di una definizione di un'identità forte incentrata sul lavoro e sulle appartenenze che l'occupazione garantisce.

Se in generale questa rappresentazione riguarda la maggior parte dei lavoratori considerati, a livello territoriale emerge che tra i lavoratori del sito di Pomigliano ci sono quasi tutti quelli che si allontanano da questo modello. Questo si spiega con il tradizionale minor livello di proletarianizzazione della forza lavoro

---

<sup>69</sup> Intendiamo qui una declinazione particolare di "regime lavorativo" così come definito da Enzo Mingione, ossia "un insieme coerente e duraturo di regole di vita sociale che consente di mobilitare le energie lavorative in forme tipiche" (1997: 158), incentrato intorno alla compatibilità sociale dell'occupazione salariata alle dipendenze delle grandi imprese.

dello stabilimento napoletano. Tra i lavoratori di Arese, c'è un'alta percentuale di operai industriali di seconda generazione, mentre a Pomigliano una quota significativa di lavoratori intervistati venivano da famiglie contadine, da genitori artigiani o piccoli commercianti, e a loro volta avevano avuto esperienze da giovanissimi nei settori tradizionali dell'economia locale (De Masi, Signorelli, 1973). Questo spiega un più alto livello di lavoratori con attività plurime e spesso con doppia professione. Si tratta di risorse molto preziose per un invecchiamento attivo sia per le competenze professionali sviluppate, sia perché presuppongono forme di appartenenze e di identità multiple che facilitano percorsi individuali di adattamento e di riposizionamento sociale. È esemplificativo quanto raccontato da un operaio dell'Autostamp che sottolinea come molti dipendenti dell'Alfa Romeo a Pomigliano d'Arco non abbiano mai smesso di svolgere attività tradizionali:

«Da noi ci sono un sacco di lavoratori che fanno i metalmeccanici da noi, ma poi fuori fanno un'altra attività, completamente diversa, fanno i muratori, i contadini, hanno una piccola attività commerciale... è una vecchia tradizione dell'Alfa che c'è ancora. Allora questi lavoratori, quando vanno in pensione continuano l'attività che facevano come secondo lavoro. Quando vanno in pensione, quella diventa la loro unica attività. Questo fanno. Nessuno, almeno io parlo degli operai della nostra azienda, continua l'attività che fa, perché non c'è la voglia e perché non c'è la possibilità perché non c'è lavoro esterno come quello che facciamo noi all'Autostamp.» (N13, 57 anni, Autostamp, NA, Operaio, in attività).

Fuori dal lavoro salariato all'Alfa, anche le tradizionali attività agricole per l'autoconsumo sono molte diffuse tra i lavoratori napoletani, come esemplificato da un impiegato della Gesco in attività:

«Io ho il mio hobby: ho il piccolo pezzo di terra e appena posso ci vado. Ci passo la maggior parte del mio tempo che non lavoro. È una tradizione di famiglia, perché io aiutava già da piccolo mio padre che era contadino e ho imparato a fare tutto. Poi faccio le solite cose, sto a casa con la famiglia, mi riposo e sto dietro a quello che combinano i figli. Le giornate sono sempre troppo corte, non si possono fare tante cose.» (N37, 56 anni, Gesco, NA, Impiegato, in attività).

Molto povere, invece, sono le indicazioni sulle attività extra-lavorative. La maggior parte delle indicazioni emerse riguardano la partecipazione sindacale di fabbrica, mentre per tutte le attività da svolgere potenzialmente fuori dal tempo di lavoro, non emergono significative indicazioni. L'unica tendenza omogenea a tutti gli intervistati è quella di rappresentare il tempo per la vita come un tempo passato all'interno dell'ambito familiare, nelle relazioni di coppia e con i figli, come emerge da queste emblematiche dichiarazioni:

«No, fuori dal lavoro non ho altre attività. Mi dedico alla famiglia e basta. Le solite cose. Ho la moglie e un figlio, il quale deve preparare la tesi. Studia economia. Mia

moglie ha lavorato e adesso è in pensione. Quindi, tieni conto che mia moglie lavorava, c'era il figlio da tirar su, poi io facevo attività sindacale e quindi tra riunioni ed altre attività, non avevo tanto tempo. Il tempo era quello che era, per questo non mi sono potuto dedicare ad altre cose oltre a queste. Ho fatto l'attività sindacale che mi ha portato via tanto tempo e il tempo per dedicarmi ad altre attività, come lo studio del violino, non ce l'ho avuto.» (N31, 58 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in attività).

«Fino a quando sono stato occupato, tornavo da lavoro stavo un po' a casa con la moglie e i figli. Non c'è mai stato tanto tempo per avere un'attività impegnativa. Io ho le mie cose da fare, diciamo piccoli hobby, però le faccio la domenica mattina, in qualche giorno di ferie, però senza impegno. Poi qualche volta capitava di uscire. Insomma la solita routine casa e lavoro, lavoro e casa. Niente di eccezionale. Poi stai dietro ai figli, fai le cose quotidiane, riposati anche e vedi che le giornate passano veloci.» (N39, 56 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in mobilità).

È evidente che nei processi di autodefinizione presentate nelle narrazioni il lavoro salariato ha assunto un predominanza che va ben oltre la centralità che, comunque, aveva nelle vite dei lavoratori intervistati. Ciò afferma ancora una volta il valore ideologico (Accornero, 2000) che il lavoro salariato ha avuto per questa generazione di lavoratori.

## Capitolo 5.

### *La vita dopo l'uscita dalla fabbrica: lavoro, famiglia e relazioni sociali*

#### 5.1. L'esperienza dei lavoratori in transizione verso la pensione

##### *5.1.1. Lo scivolamento verso la pensione attraverso la mobilità*

Il percorso di uscita precoce dall'occupazione più diffuso è stato quello della mobilità con il cosiddetto “scivolamento” verso la pensione. Tale pratica è stata ampiamente utilizzata ed i lavoratori hanno avuto chiaramente la percezione che, per la maggior parte di loro, la carriera lavorativa si sarebbe conclusa in anticipo proprio attraverso questo meccanismo e che quindi il pensionamento sarebbe stato preceduto da una fase di transizione che nella sostanza avrebbe anticipato lo stato di inattività retribuita che caratterizza il pensionamento. L'utilizzazione di questo meccanismo di uscita anticipata è stata molto più intensa ad Arese, dove – come ci racconta in questo passaggio un operaio in mobilità – tra i lavoratori si è diffusa la consapevolezza di terminare in anticipo con la mobilità il proprio ciclo lavorativo:

«All'Alfa Romeo negli ultimi anni, non vorrei esagerare, ma un dieci mila persone hanno utilizzato la mobilità con l'accompagnamento alla pensione, anche con la mobilità lunga di 7 anni. Tutti andavano in mobilità. Pochissimi andavano in pensione direttamente per raggiungimento dei requisiti. Quindi ti aspetti che anche per te sarà lo stesso. Poi metti pure che hai avuto nel '95 la riforma Dini che hanno alzata l'età pensionabile, perciò la gente che aveva una certa età quando poteva se ne andava via in mobilità e per l'Alfa Romeo di Arese di mobilità ne hanno data parecchia.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Ad Arese, quindi, il processo di ridimensionamento degli occupati in relazione alla dismissione dello stabilimento è stato possibile grazie ad un ampio utilizzo dell'istituto della mobilità. Ciò è stato fatto sempre attraverso la contrattazione sui flussi e modalità di uscita tra l'azienda e i sindacati. Sul fronte sindacale, nelle fasi di ristrutturazione, a partire dagli accordi del 1994, la logica che ha ispirato le contrattazioni sulla mobilità si poneva due obiettivi: il primo era

quello di garantire il livello di reddito dei lavoratori (attraverso la cassa integrazione, la mobilità, oppure attraverso la ricollocazione occupazionale); il secondo, invece, era quello di garantire la continuità delle attività produttive, in modo da garantire un certo livello di domanda di lavoro in quel sito industriale. Il confronto tra l'azienda e i sindacati ha portato a diluire la dismissione su un arco temporale di circa dieci anni, passando da più di 15 mila addetti attivi quando lo stabilimento è stato acquisito dalla Fiat, ai circa 2 mila attivi del 2005, più i lavoratori in cassa integrazione, mentre dal punto di vista produttivo, non ci sono stati ancora segni di riconversione dell'area e il sito industriale si trova in larga misura inutilizzato.

L'esperienza della mobilità, come lo era stata a suo tempo la cassa integrazione, fino a quando non è divenuta una pratica molto diffusa, è stata vissuta in modo traumatico – come si racconta nel frammento seguente – poiché segna emblematicamente la fine della sicurezza dell'occupazione anche per i lavoratori della grande fabbrica:

«Poi nel 1994 è cominciata l'espulsione attraverso la mobilità che non era più come per la cassa integrazione che te ne stai fuori dalla fabbrica per un po', ma poi rientri. Dopo con la mobilità non si rientrava più. Tieni conto che tra i lavoratori, soprattutto gli uomini, c'erano casi di persone che non uscivano più di casa. Era successo già con la cassa integrazione, i lavoratori si vergognavano di farsi vedere anche dai vicini perché in fondo si sentivano un poco in colpa. Se sommi a questo che molti erano messi in mobilità, ma anche in cassa integrazione, in un'età avanzata in cui era difficile trovare lavoro, questo rappresentava un dramma aggiuntivo.» (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Nel dibattito sulle modalità di attuazione della mobilità, ha avuto grande rilievo la questione della volontarietà del lavoratore (Accornero, 1995). Questo perché il primo accordo sulla mobilità fatto ad Arese non contemplava questo principio, nonostante una parte del sindacato si schierò contro l'automatismo della selezione voluto dalla Fiat. L'azienda, infatti, selezionò lavoratori da mettere in mobilità in base a propri criteri non contrattati con il sindacato, discriminando molti lavoratori (per esempio i lavoratori a ridotte capacità lavorative, i più sindacalizzati, ecc.). Dopo questa esperienza fu affermato il principio di volontarietà, con cui si permetteva di scegliere al lavoratore del proprio destino, ma soprattutto s'impediva di discriminare o di espellere lavoratori ancora motivati rispetto alla propria attività. Il principio della volontarietà è stato il sistema per ridurre al minimo l'impatto negativo della mobilità, anche se – come già visto nel capitolo precedente – i meccanismi per incidere sulla volontà del lavoratore sono di varia natura e, soprattutto, molto efficaci nello spingere fuori dalla fabbrica i più anziani. In ogni caso, assicurare la possibilità di scegliere di andare in mobilità è stata una conquista riconosciuta dai lavoratori:

«Io già sul primo accordo di mobilità mi schierai contro l'automatismo, ma non passò la mia linea ed è stato un disastro. Se lo decidi tu, è una cosa, moralmente ti senti di aver fatto una scelta, forse sbagliata, ma è stata fatta da te. Il dramma vero è quando la scelta la fanno altri per te e tu, magari ingenuamente, hai contribuito a quella gente e una volta che hai vissuto sulla tua pelle le conseguenze, diventa un dramma.» (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

D'altra parte, nella contrattazione dell'uscita per mobilità il percorso è stato reso più "attraente" attraverso l'istituzionalizzazione di un incentivo aziendale in un'ottica compensativa (Viciguerra, 1999: 152). Il sindacato, infatti, ha spinto per corredare la mobilità con un incentivo economico che aveva la funzione di compensare la perdita di salario nel periodo della mobilità. L'incentivo, erogato dall'impresa in un'unica soluzione, è l'equivalente della differenza tra il salario del lavoratore e l'ammontare dell'indennità di mobilità per il numero di anni da passare in mobilità prima di andare in pensione. Si tratta di una forma di monetizzazione dell'inattività.

La pratica dell'incentivazione, d'altra parte, ha creato delle aspettative relative alle condizioni economiche di uscita dalla fabbrica. Ciò ha determinato un sentimento di frustrazione tra quelli che, invece, sono andati in pensione direttamente e che per questo non hanno usufruito di nessun incentivo, come nel caso di un operaio impegnato, anche delegato sindacale, racconta la sua delusione per il fatto di non aver percepito nessun incentivo economico al momento del pensionamento:

«Tieni conto che io sono uscito per pensionamento diretto senza incentivi e la beffa è che nella mia attività sindacale ho trattato centinaia di incentivi per gli altri e, invece, quando sono andato io in pensione, poiché nel mio reparto non c'era cassa integrazione, non c'erano esuberi, sono andato via senza nessun incentivo. Non ho preso nulla. Pensa che insieme a me, c'era un delegato che lavorava ad un reparto di produzione, gli hanno dato un incentivo di 12 milioni, che non è una cifra che ti cambia la vita, ma che però fa comodo. Sono andato a trattare centinaia di incentivi per lavoratori, sempre a cercare di ottenere qualche soldo in più, quando sono andato via, non sono stato capace di avere una lira.» (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Dal punto di vista strettamente economico, la mobilità non rappresenta una condizione particolarmente disagiata, in quanto la somma dell'incentivo aziendale con l'indennità di mobilità erogata dall'INPS, permette di contenere al minimo la perdita di reddito nel periodo di scivolamento verso la pensione. Nel caso dei lavoratori dello stabilimento di Arese, va tenuto conto inoltre che gli alti livelli di cassa integrazione ordinaria avuti nel corso degli ultimi anni hanno implicato comunque dei livelli di reddito individuali ridotti. Se si tiene, quindi, conto di questa circostanza si capisce che, in media, la mobilità non rappresenta

una riduzione di reddito così rilevante. Come si racconta nel brano che segue, economicamente la mobilità con accompagnamento alla pensione è in genere poco penalizzante dal punto di vista economico, mentre viene sempre vissuta come un'esperienza traumatica che, tuttavia, rimane la scelta più conveniente in assenza di un'alternativa lavorativa valida:

«Economicamente non cambia niente, perché tutta la cassa integrazione che abbiamo fatto ci ha abituati ad un salario più basso, che non era molto più alto di quello che ci danno con la mobilità, per cui non è vero che c'è questo peggioramento della condizione economica, in realtà non cambia molto. È vero, invece, che l'impatto del licenziamento è diverso. Anche io l'ho sofferto, qualche ora insonne l'ho fatto, devo ammetterlo. Non si può dire che è tutto normale. Dopo di che la realtà è quella, e bisogna essere molto realisti, perciò non è che ci sono altre alternative. Ti ripeto che se io avessi potuto, avrei preferito continuare a lavorare, però quando ti trovi in una situazione in cui il lavoro non c'è, ti devi adattare. Un po' di malinconia c'è. L'amaro in bocca te lo lascia per come è finita. Io andavo molto volentieri in fabbrica e mi piaceva anche il lavoro.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Al contrario, in alcuni casi particolari come per i lavoratori RCL, gli anni della mobilità sono stati segnati dalla netta riduzione di reddito, perché la legislazione non consente il cumulo dell'indennità di mobilità con la pensione di invalido ordinario. Come riportato nella testimonianza seguente di un operaio napoletano, la riduzione di reddito è molto significativa e segna drammaticamente la fine del lavoro:

«Io ho fatto l'accordo con l'azienda, ma ho vissuto questo periodo di mobilità in modo molto traumatico, anche perché nel 1987 a seguito di un incidente in fabbrica, mi fu riconosciuta la ridotta capacità lavorativa che mi dava diritto alla pensione di invalido ordinario. Quando andai in mobilità, dovetti rinunciare alla pensione di invalidità, e passai da un reddito di 50 milioni all'anno, a poco più di 7 milioni. Un impatto economico che per la verità sono riuscito a superare, perché sono stato aiutato dal sindacato che mi ha dato un incarico nello Spi.» (N20, 63 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità).

La scelta di andare in mobilità nelle situazioni di dismissione e di incertezza sulle prospettive occupazionali future (soprattutto per i lavoratori di Arese e per quelli di Pomigliano impegnati in settori d'attività in via di dismissione), vivono la mobilità con l'aggancio alla pensione come un'opportunità per difendersi dai rischi occupazionali e di riduzione di reddito connessi alla situazione di crisi e ristrutturazione del gruppo Fiat Auto. Si tratta di una strategia di riduzione del rischio in situazione di forte incertezza (Beck, 2000a) come riportato in questo passaggio che compie un bilancio delle convenienze nell'andare in mobilità:

«Gli accordi di mobilità prevedono sempre la volontarietà del lavoratore, ma la mobilità, visto l'aria che tira, uno se ne va normalmente perché prospettive non ce ne sono e allora si prende questo piccolo paracadute. C'è anche un piccolo incentivo e



allora i lavoratori lo usano in questo modo qua, come precauzione rispetto a quello che potrebbe succedere in caso di chiusura dello stabilimento.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

È evidente che il semplice calcolo di convenienza economica non spiega da solo la scelta di andare in pensione. È interessante notare nel brano successivo che l'operaio racconta di aver valutato prima con i “compagni del sindacato” la possibilità di andare in mobilità, alla ricerca, quindi, del consenso della comunità di fabbrica (Ferrarotti, 1966; Accornero, 1994), o almeno quello della componente maggiormente sindacalizzata, e poi di essersi confrontato con la “moglie”, che è indicativo del fatto che la decisione di andare in mobilità è stata sottoposta ad un ragionamento di adeguatezza con la situazione familiare e con le preferenze della compagna. Ciò conferma quanto già evidenziato dalla letteratura sull'influenza del contesto familiare sulla decisione di pensionamento (Di Marco, 2003). Va evidenziato, inoltre, che la scelta di accettare la mobilità è favorita dalla situazione di occupazione della moglie, poiché la mobilità permette di impiegare il tempo liberato dal lavoro nelle attività domestiche, mentre comunque la famiglia può ancora contare su un reddito pieno:

«uno può accettare o meno la mobilità, però oggi, con quello che c'è davanti è un'opportunità. A me mi hanno dato 5 anni e mezzo di mobilità, però davanti alla scelta tra il non-lavoro e la mobilità, ho preso la mobilità. È logico che prima ne ho parlato con la mogli. Ne ho parlato con i compagni della fabbrica perché ero impegnato con il sindacato. [...] Io avevo i requisiti per andare in mobilità e potevo scegliere se andare o no in mobilità. Ho parlato con i compagni in fabbrica, senza fare grosse discussioni, dicendo che ero intenzionato a prendere la mobilità e loro mi hanno detto: “Vai! Non perderla questa opportunità. È da stupidi perderla.” Mia moglie non aveva problemi, anzi era lei che spingeva dicendo che così stavo a casa e davo una mano, perché mio moglie sta in ospedale e fa l'infermiera e già il fatto che io sono a casa le dà maggiore tranquillità, anche per seguire le bambine.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

Anche se minoritari rispetto alla tendenza ad accettare l'uscita precoce attraverso la mobilità con lo scivolamento verso la pensione, si rilevano comunque dei processi di resistenza. Si tratta di atteggiamenti che nascono dall'incapacità di autorappresentarsi in una vita liberata dal lavoro in una età così giovane, in relazione all'interiorizzazione (Berger, Luckmann, 1969) dell'idea di una “giusta” età per il pensionamento, cioè di età socialmente riconosciuta come legittima per scegliere di uscire dalla vita attiva senza essere stigmatizzato:

«Per me l'anno scorso mi hanno proposto di uscire con 51 anni e con una mobilità lunga di 7 anni, ma io non ho accettato perché non me la sentivo, non mi interessava, anche se si tratta di una soluzione molto rischiosa. Io credo che il rischio vale la candela anche per un benessere di testa, perché senza il lavoro oggi non saprei bene cosa fare. Il lavoro rimane la cosa principale della vita, non c'è niente da fare.» (N21, 52 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in attività).

«Mia moglie fa l'infermiera. Ho due figli che stanno ancora con me. Il primo ha 25 anni e lavora da poco, mentre il secondo ne ha 18 e va ancora a scuola. Diciamo che lavorando mia moglie, dal punto di vista economico sono abbastanza tranquillo. Sto finendo di pagare il mutuo della casa, ma finito quello, se non ci saranno imprevisti, dovrei avere una situazione economica abbastanza agevole. Comunque se mi capita di dover andare via in mobilità, ci andrò, però per ora, preferisco lavorare, anche perché non saprei come riempire il buco che si crea dopo» (N38, 51 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in attività).

La resistenza all'espulsione ha anche motivazioni legate ad una rappresentazione rigida del rapporto tra lavoro e reddito. Ottenere un reddito non collegato ad un'attività lavorativa viene percepito come uno stato degradante, poiché la perdita del lavoro corrisponde anche con l'esaurimento della fonte principale di rispetto sociale (Sennett, 2004). Va tenuto conto di una particolare percezione del lavoro che è dovuta alla socializzazione generazionale lavoro. Come, infatti, scrive Ulrich Beck "Nel circolo chiuso della società del lavoro e del suo imperialismo dei valori *non* si può *non* lavorare, poiché solo se riusciamo a presentare a noi stessi e agli altri la nostra attività come un lavoro sembra che facciamo qualcosa di valido e sensato" (2000b: 44). Nella resistenza alla mobilità c'è quindi, da una parte una valorizzazione del lavoro in quanto strumento di identificazione sociale legittimo, mentre dall'altra c'è il tentativo di evitare una condizione di dipendenza stigmatizzante:

«Cinque anni fa, la Direzione cercò di convincermi a prendere la mobilità lunga. Io, però, ho rifiutato, sia per motivi pratici perché non si può stare così, un essere umano non può stare cinque anni in mobilità, sia per motivi di principio perché ritengo che sia contro i miei principi. Io voglio guadagnarmi il mio salario con il lavoro.» (N34, 55 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIG).

Per molti lavoratori la mobilità a fine ciclo di vita lavorativo ha rappresentato una mortificazione delle aspettative sulla fine della carriera. Mentre, infatti, in un ottica fordista il proprio fine carriera veniva rappresentato come l'apice dello sviluppo e della valorizzazione delle capacità professionali (Ambrosini, Ballarino, 2000), molti hanno dovuto vivere una situazione di svalorizzazione e di marginalizzazione a seguito anche di processi di riorganizzazione aziendale (come ad esempio la terziarizzazione) che hanno marginalizzato e demoralizzato i lavoratori più anziani. La mortificazione delle aspettative è evidente nello stralcio successivo tratto dal racconto di un lavoratore anziano a ridotte capacità lavorative che ha subito prima un processo di terziarizzazione e, alla scadenza dei cinque anni previsti dall'accordo di terziarizzazione, è stato messo in mobilità per i tre anni che gli mancavano per raggiungere i requisiti minimi per andare in pensione:

«Sono stati gli anni più brutti della mia carriera, sia come lavoratore, sia come attività sindacale in fabbrica. Poi io mi sentivo anche demoralizzato, svalutato sul piano professionale, perché poi non finivo tanto brillantemente la mia carriera lavorativa, sicuramente non era come me l'ero immaginata.» (N20, 63 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità).

Va inoltre tenuto conto che l'esperienza della mobilità con lo scivolamento verso la pensione rappresenta “un evento dissonante, non incluso nel calendario sociale standard né tantomeno socialmente legittimato” (Spanò, 2000: 221), percepito come uno stato degradante:

«L'ammortizzatore è stato una mortificazione, ma per me alla fine stata una necessità, mi sono aggrappato all'ammortizzatore. Io, ti ripeto, non volevo andarmene, ma c'è stata una convenienza per l'azienda che al mio posto poteva pagare due giovani, e c'è stata una convenienza economica mia, perché non mi sono abbassato il reddito e ho conservato quel livello di reddito fino alla pensione e mi sono garantito un certo livello di pensione. Ma questo l'ho dovuto fare per forza, a malincuore per non compromettere il mio futuro da pensionato.» (N10, 56 anni, Comau, operaio, manutentore, in pensione).

Dalle esperienze raccolte emerge un sentimento diffuso di delusione che è generato dal fatto che il lavoratore percepisce un divario tra quanto ha dato e ha investito nel lavoro e l'esito finale della carriera che l'azienda gli ha riservato. Si tratta di situazioni sintomatiche della svalorizzazione dell'anzianato (Molina, 2000) anche in quei contesti produttivi, come la grande impresa industriale, dove la socializzazione al lavoro era stata incentrata intorno all'anzianità come principio organizzativo:

«Quando mi hanno messo in mobilità, ho vissuto il mio momento in modo non proprio piacevole. Anche se mi aspettavo quello che poi è accaduto, quando ho dovuto affrontarlo direttamente non è stato facile. Venticinque anni e più in una fabbrica non sono niente: io ho dato tutto quello che mi è stato chiesto, ho sempre lavorato seriamente, ho fatto i turni e non mi sono mai lasciato andare dal punto di vista professionale. Quando questo finisce, perché l'azienda decide che è finita, cosa puoi rimproverarti? Niente, ma nemmeno puoi accettarlo serenamente. C'è tanta rabbia. Forse un sentimento di ingratitudine.» (N39, 56 anni, Powertrain, MI, Impiegato, in mobilità).

### *5.1.2. Il limbo della cassa integrazione tra i lavoro e la pensione*

Esiste una forte differenza tra chi si ritrova, suo malgrado in cassa integrazione e chi, invece – come abbiamo visto – vive volontariamente l'esperienza dello scivolamento verso la pensione attraverso la mobilità. La diversità delle due situazioni non deriva soltanto dalla volontarietà, ma soprattutto dal diverso livello di rischio insiti nelle due situazioni. Di fatto i

lavoratori in mobilità si sono incanalati in un percorso istituzionale di uscita verso la pensione garantito e lineare, sostanzialmente simile a quello del prepensionamento (IRES Liguria, 1988; Persichella, 1990) e che ha come esito sicuro il pensionamento ad una data e a condizioni contrattate al momento dell'uscita dalla fabbrica. Chi, invece, vive una condizione di cassa integrazione in età avanzata si ritrova ad affrontare un livello molto più alto di incertezza sul proprio percorso che lo porterà al pensionamento, sia in termini di tempo, sia intermini di condizioni di pensionamento. I cassintegrati anziani indagati, rispetto a quelli accuratamente studiati dalle indagini degli anni Ottanta (IRES Piemonte, 1987; Barbano, 1987; Rebeggiani, 1988), presentano un nuovo e specifico orientamento strategico che consiste nel raggiungere i requisiti minimi per agganciarsi ad un percorso di uscita anticipata dall'occupazione attraverso la mobilità lunga. La dimensione dell'incertezza sulle prospettive di pensionamento è quella che maggiormente caratterizza la condizione di cassintegrato, come evidenziano le parole di un impiegato in cassa integrazione ad Arese:

«Chi è in mobilità è più tranquillo, perché ha la garanzia di quando andrà in pensione. Chi è in mobilità ha la certezza di quale sarà il suo percorso. Chi è in cassa integrazione non ha nessuna certezza. È uno strumento parziale, che vale soltanto per un periodo: io aspetto sempre che succeda qualcosa, ma non succede mai niente.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in CIG).

I lavoratori, nonostante l'incertezza e i rischi connessi alla messa in cassa integrazione, vivono con maggiore consapevolezza tutto il periodo e le conseguenze del provvedimento rispetto a quello che si rileva per i lavoratori in mobilità. Ciò è dovuto al fatto che c'è un'ampia socializzazione con lo strumento, poiché tutti, già prima di superare i 50 anni, hanno già vissuto l'esperienza della cassa integrazione e, quindi, ha già sviluppato in passato un strategia personale di adattamento alla situazione:

«La cassa integrazione non è un'esperienza facile, ma qui ad Arese, o direttamente o indirettamente attraverso l'esperienza di un compagno, tutti sanno cosa significa e tutti sanno bene o male come comportarsi quando vanno in cassa integrazione» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Su questo aspetto si nota una forte differenza con i lavoratori in mobilità che, invece, hanno avuto una maggiore diffidenza, basata sul fatto che non se ne conoscevano bene il funzionamento, le convenienze e gli svantaggi, e c'è stata per questo una maggiore resistenza a priori dovuta alla minore fiducia verso l'istituto. Si tratta, tuttavia, di una circostanza che – soprattutto nel sito milanese – è andata attenuandosi con il tempo, con la diffusione dell'esperienza. All'inizio dell'utilizzo della mobilità lunga, lo stesso sindacato fa fatica a far accettare i

provvedimenti di espulsione dalla fabbrica, anche quando queste erano accompagnate da una serie di convenienze economiche molto rilevanti, sia in termini di incentivi, sia in termini di condizioni di pensionamento.

Da tutte le interviste realizzate ai lavoratori cassintegrati emerge una difficoltà economica a livello familiare, conseguente alla riduzione di reddito. Nella provincia milanese, soprattutto, le difficoltà economiche sono più accentuate e sono il movente che porta alcuni lavoratori – secondo la testimonianza seguente – ad accettare di lavorare in nero, a condizioni di lavoro peggiori rispetto a quelle di fabbrica.

«La cassa integrazione a zero ore, quando sai che non rientrerai più al lavoro è ancora un'altra cosa, ma non te ne rendi conto subito, sono cose che vengono con il tempo. Dal punto di vista economico, con il passare del tempo ti rendi conto pian piano che è sempre più difficile, perché i soldi sono pochi e appena si sgarra, anche per banali spese impreviste. Si sente subito la difficoltà. Ognuno tiene anche una famiglia, ad una certa età, quasi tutti sono sposati ed hanno dei figli grandi con delle esigenze che costano. Per questo c'è chi necessariamente deve pur guadagnare qualcosa extra. C'è il lavoro nero, diciamocelo, si va a lavorare in nero per far fronte alle spese. È comprensibile. Non si può condannare qualcuno che pur di mantenere la famiglia ad un certo livello, che poi non è certo quello del lusso, ma quello del minimo indispensabile a cui le famiglie operaie sono abituate, allora va a lavorare a nero. Io li giustifico. Poi tieni conto che questi vanno a lavorare a nero e in condizioni molto diverse da quelle a cui erano abituati: vanno a fare i meccanici in qualche officina che li prende, ma a nero. E non è facile per uno che viene dalla grande fabbrica, da una fabbrica come l'Alfa dove tutti hanno una certa coscienza dei propri diritti, adattarsi a lavorare in una officina, con il padrone al fianco. È un fatto di adattamento forzato, ma non è facile e chi può scegliere, ovviamente, non ci sta a queste condizioni.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Le difficoltà economiche dipendono prevalentemente dalle caratteristiche dell'aggregato domestico, dalla presenza di un altro reddito, dalla presenza di figli a carico o meno. Nel caso dei lavoratori monoreddito, la condizione di cassa integrazione comporta un disagio economico notevole che viene affrontato prevalentemente attraverso una rigida compressione dei consumi e il ricorso ai risparmi accumulati. Si tratta di strategie che possono far fronte a periodi limitati di tempo, oltre i quali è probabile che questa tipologia di famiglia possa cadere in una condizione di povertà esplicita:

«Considerando che io lavoro da solo, mia moglie è a casa. Lei lavorava fino a quando abbiamo avuto il primo figlio, poi dopo abbiamo deciso che lei poteva stare a casa per accudire il figlio, visto lo stipendio che prendevo io. Adesso c'è il problema dello stipendio. Il mio si è dimezzato ed è chiaro che un conto è avere uno stipendio e un reddito fisso che ti permetteva certe cose, adesso invece tante cose sono state ridimensionate, però per i miei figli questo non lo fatto mai pesare, non li ho mai privati di niente, perché non mi sembra giusto. Dovrò attingere ai risparmi, non posso chiaramente con le spese che avevo mantenermi soltanto con i soldi della cassa integrazione.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in CIG).

«Dal punto di vista economico, un po' con la cassa integrazione, un po' con dei risparmi che avevamo da parte, si riesce a vivere. Certo non si vive nell'oro. Certo non puoi pretendere di andare a mangiare fuori. Abbiamo dei limiti, un certo budget a disposizione e bisogna stare su quello. Abbiamo avuto la fortuna di mettere da parte qualche cosa prima e nei momenti difficili stiamo adoperando quei risparmi. Sperando che i momenti difficili finiscano.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Le difficoltà economiche dei cassintegrati sono mitigate per quelli che vivono in famiglie con un doppio reddito. In questo tipo di famiglia, la riduzione di salario di uno dei due coniugi comporta una compressione dei consumi limitata, compensata dalla maggiore disponibilità di tempo da parte del cassintegrato per dedicarsi alla cura della casa e dei figli.

«Io sono fortunato, perché mia moglie lavora e quindi, comunque mettiamo insieme un reddito sufficiente per noi, ma quelli monoreddito, con un solo stipendio, stanno veramente in difficoltà. Mia moglie fa l'infermiere ed ha permesso alla mia famiglia di mantenere, con alcune rinunce naturalmente, un livello di vita dignitoso. Ho due figli: la piccola di 10 anni va a scuola, mentre il grande di 19 anni sta cercando lavoro.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

In ogni caso è la presenza di un'altra fonte di reddito che consente di affrontare senza rischi di impoverimento la condizione di cassa integrazione. Il racconto di un operaio della Povertrain ad Arese che cumula la cassa integrazione con la pensione della madre con cui convive, evidenzia come sia comunque necessario apportare una modifica sostanziale allo stile di vita e al regime di consumi per affrontare la riduzione del reddito cumulato nell'aggregato domestico:

«Bene o male riesco a vivere anche con le 700 euro anche se ho dovuto cambiare molte cose. Io non sono sposato. Vivo con mia mamma e lei prende la pensione minima e andiamo avanti così. Però le spese ci sono: il riscaldamento lo devo pagare, il telefono lo devo pagare, non cambia niente. La riduzione del reddito con la cassa integrazione si fa sentire. La maniera per andare avanti la trovo, però devo parsimoniare un po'. Sul mangiare no, perché bisogna mangiare. Quello che devo riuscire a lesinare è sui vestiti, sull'abbigliamento, quello bene o male ne ho da vendere, per cui su quello non ho problemi, posso risparmiare. Sul mangiare non si può risparmiare. Certo, qualcosa si può risparmiare andando nei discount, ci vuole un po' più di attenzione in tutte le spese e si riesce a stare dentro ai soldi che hai a disposizione. Se nel fine settimana vai fuori città, non vai più al ristorante, ma ti porti un panino da casa, questo è solo per farti un esempio, perché magari risparmi andando da McDonald.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Nonostante la forte familiarità con l'istituto della cassa integrazione, i lavoratori anziani interessati dal provvedimento avvertono una situazione di disagio dovuta alla percezione della messa in discussione del progetto biografico, in relazione alle modalità di conclusione del ciclo lavorativo. La progettualità

degli attuali lavoratori *over 50* è relativamente semplice – come si evidenzia nel brano seguente – poiché il percorso ideale di riferimento era quello basato sul corso di vita fordista (Saraceno, 2001) che prevedeva che il ciclo lavorativo partisse con l'entrata in fabbrica con un'occupazione a tempo pieno per la vita, e di uscirne definitivamente per il pensionamento, dopo aver raggiunto determinati requisiti di età e contribuzione previdenziale. L'esperienza della cassa integrazione in età avanzata segna la rottura del contratto sociale fordista, incentrato sullo scambio tra l'impresa e i suoi lavoratori: sicurezza e salario a vita in cambio di lavoro e fedeltà a vita (Ambrosini, Ballarino, 2000). L'anzianità che, all'interno delle istituzioni fordiste rappresentava una garanzia per la stabilità occupazione, subisce una svalorizzazione al punto tale che i lavoratori vengono sottoposti alla cassa integrazione anche in età avanzata. In questo senso, i lavoratori in cassa integrazione possono essere identificati con quelli che Robert Castel chiama "naufraghi della società salariale" (1995). Privati delle tradizionali protezioni connesse al lavoro salariato, sono incapaci di adattarsi ad un nuovo contesto produttivo in cui si sono affievolite le tradizionali istituzioni fordiste, come quella dell'anzianità. Il racconto di un operaio milanese esemplifica questa difficoltà di riorientamento:

«Prima di entrare all'Alfa io lavoravo con una piccola impresa che primo o poi avrebbe chiuso, non era una gran sicurezza e, giustamente, essendomi sposato tutti mi consigliavano di entrare all'Alfa perché si trattava di un posto sicuro. All'epoca l'Alfa era parte delle partecipazioni statali e quindi c'era una certa sicurezza sul posto di lavoro e poi l'Alfa Romeo era anche un simbolo per tutti quanti. Alla fine feci domanda e mi assunsero. Ti confesso che sono entrato con l'idea di aver preso un posto sicuro per tutta la vita. Con il tempo poi mi sono dovuto ricredere e adattare, guarda oggi che bel posto sicuro! Comunque, la pensavo così: un posto sicuro in un'azienda statale, sicuramente lavorerò qui fino alla pensione. Adesso non so più come pensarla.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Rispetto alla fine delle certezze del fordismo, segnata dalla rottura del patto lavoratore-azienda che premiava l'anzianità (Ambrosiani, Ballarino, 2000) si rilevano due atteggiamenti in relazione all'accettazione o meno del mutamento della cultura aziendale. Il primo orientamento rilevato è quello di chi ha interiorizzato la rottura del "patto". In questo caso, emerge un atteggiamento di sfiducia verso l'azienda e di delusione rispetto alla conclusione della carriera che, però, non rimette in discussione tutto il percorso lavorativo. Questo atteggiamento è esemplificato dalle parole di un operaio milanese in cassa integrazione straordinaria:

«Il giudizio è positivo su tutto quello che c'è stato qui all'Alfa. Adesso, per questa storia di essermi trovato senza lavoro alla mia età, comincio ad avere un risentimento verso l'azienda, perché questa cosa me la sono legata al dito. Mi sono illuso che a me non sarebbe capitata questa disavventura. In parte è anche colpa dei sindacati che con

i loro discorsi hanno contribuito ad illudermi. Si pensava che le cose andassero avanti, magari facendo cassa integrazione ordinaria, a rotazione, lavorando tre, quattro settimane, ma veramente non pensavo che dopo le ferie sarei tornato qua e mi avrebbero messo fuori. Abbiamo lavorato per una settimana dopodichè ci hanno messo fuori a zero ore. Prima delle vacanze non c'era stato nessun elemento che mi faceva pensare che il reparto stava per chiudere. Non sapevo nemmeno che la produzione si avviava alla fine. I sindacati non ci hanno aiutato, perché non ci hanno nemmeno informato. Non credo che non si sapesse nulla. Questa storia me la sono legata al dito. Questo ha fatto cambiare la mia idea che ho sempre avuto dell'impresa, è cambiata la fiducia. Non sarà più come prima.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Il secondo atteggiamento, invece, riguarda i lavoratori che non accettano la rottura del “patto” di fiducia con l'azienda e continuano a coltivare aspettative irrazionali di rientro in fabbrica. A Milano, soprattutto, nonostante sia ampiamente diffuso un clima d'incertezza sul futuro dello stabilimento, questo tipo di lavoratori anche di fronte alla continua riduzione dei dipendenti attivi, continuano a conservare aspettative di rientro in attività. Questo atteggiamento è comprensibile tenendo presente che l'incertezza di cui parlano i dipendenti dell'Alfa Romeo è percepita sempre all'interno di un sistema di garanzie occupazionali a cui sono stati socializzati nel corso della carriera, pertanto la perdita del posto di lavoro e la chiusura della fabbrica, anche quando la fabbrica si avvia alla dismissione, sono eventi che vengono ancora considerato poco probabili, comunque fuori dal ventaglio del possibile. Come è evidenziato nel brano seguente, dalle parole di un impiegato degli Enti Centrali di Milano che messo in cassa integrazione, aspetta da due anni di essere reintegrato, pur essendo lucidamente consapevole che l'azienda sta continuando a ridurre le proprie attività e ad espellere altri lavoratori:

«Io sono sempre stato dell'idea che prima o poi mi avrebbe richiamato, anche perché o sempre tenuto i contatti con il mio superiore che ha sempre cercato di farmi riassorbire e c'era la disponibilità da parte mia di andare a lavorare sia alla casa madre a Torino o in altri settori sempre alla Fiat. La mia disponibilità l'ho data, però non c'è stata mai la possibilità. [...] Essendo una crisi continua è difficile che si recuperi un cassintegrato, se contemporaneamente ne metto fuori altri. Io ho vissuto questi due anni e mezzo sempre con il discorso che da un momento all'altro dovevo rientrare e il fatto che non mi sono cercato un'altra attività lavorativa, il fatto che mi sono dedicato a tempo perso, tanto per impegnarmi il tempo, anche all'attività sindacale. [...] Ma quelli che sono lì sono sempre di meno, ogni giorno c'è qualcosa che si stacca, che va via. È come se ci fosse qualcosa che erodesse lo stabilimento.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in CIGS).

Tra i lavoratori milanesi che si aspettano di essere reintegrati, ce ne sono alcuni che dichiarano esplicitamente di nutrire speranze di rientro in relazione ai



progetti di reindustrializzazione dell'area di Arese<sup>70</sup>. Tale aspettativa spesso non tiene conto che i tempi di riconversione dell'area non sono compatibili con il tempo di lavoro residuo degli attuali lavoratori in cassa integrazione. Emerge, quindi, una discrepanza temporale tra le i progetti di vita e le aspettative dei lavoratori anziani che vorrebbero rientrare in attività e i tempi di riconversione produttiva dell'area. Seppure ci sarà un processo di riconversione produttiva del sito, la domanda di lavoro non si rivolgerà, per semplici questioni temporali, agli attuali lavoratori espulsi dall'Alfa Romeo. Le condizioni dell'area, quindi, limitano molto il campo d'azione dei cassintegrati dell'Alfa, come è evidenziato nel brano seguente, sia per le ridotte probabilità di rientro in fabbrica, sia per le poche opportunità offerte dal mercato e dai progetti di rioccupazione.

«Non mi sento un pensionato. Ho ancora la forza e la voglia di lavorare, di fare qualcosa, di essere utile nel senso produttivo. Credo nella possibilità di una rioccupazione anche se per pochi anni. Anche i progetti di reindustrializzazione dell'area di Arese sono una speranza per il mio futuro. Il problema sono i tempi, perché intanto se i progetti approvati non vanno in porto, se non si ricominciano le produzioni, sarà difficile che io rientri a lavorare prima del raggiungimento della pensione. La mia speranza è quella di rientrare nel lavoro, ma so bene che se mi presento ad un privato, ad una piccola azienda non mi prendono, sono vecchio per loro. Al massimo mi prendono per qualche lavoretto straordinario. Io spero, invece, di rientrare ad Arese in una delle aziende che si dovrebbero insediare con i progetti di reindustrializzazione. Sull'area gli accordi con il sindacato prevedono la rioccupazione dei lavoratori di Arese in base a delle quote molto precise, quindi, una speranza c'è, il problema è quello del tempo, perché *quelli come me non possono aspettare all'infinito*.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

I lavoratori con oltre 50 anni in cassa integrazione nel sito industriale di Arese sono una componente residuale di tutti quelli che sono stati espulsi per la chiusura dei vari reparti dello stabilimento e non avevano ancora raggiunto i requisiti per agganciarsi alla mobilità lunga e, quindi, al pensionamento. Questo stato di disoccupazione è anche la conseguenza delle riforme del sistema pensionistico senza intervenire sul sistema degli ammortizzatori sociali. La sola mobilità, infatti, così come è regolata dall'attuale normativa, non riesce a coprire l'insieme delle condizioni di disagio che vivono i lavoratori anziani espulsi dall'occupazione. È emblematico come l'aspettativa prevalente dei lavoratori sia quella di passare dalla cassa integrazione alla mobilità per agganciarsi alla pensione, come emerge dalle due testimonianze riportate di seguito:

«Attualmente sono in cassa integrazione, dal 2003. In fabbrica sono entrato nel 1977, ed era tutta un'altra cosa. Dopo venticinque anni mi hanno messo fuori. Oggi ho 53 anni, sono del 1953, e sono stato messo in cassa integrazione, insieme ad un altro

---

<sup>70</sup> I progetti di reindustrializzazione dell'area sono vincolati da accordi tra le parti sociali che prevedono specifici criteri di rioccupazione dei lavoratori espulsi a seguito della dismissione dello stabilimento Alfa Romeo di Arese. Cfr. capitolo 3.2.

migliaio di altri lavoratori. Sono in cassa integrazione a zero ore, ma sto aspettando di passare in mobilità per andare poi in pensione. Mi ci vogliono ancora quattro, quasi cinque anni, per andare in pensione. Adesso non ci penso ancora alla pensione, ma rappresenta il mio traguardo, l'obiettivo che ho adesso.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

«Per me adesso ci potrebbe essere la mobilità lunga, sempre però dopo un decreto legge, magari con il massimo, cioè 7 anni, ma non è la mia aspirazione, perché io voglio lavorare, non vorrei andare in mobilità, almeno non adesso. Il mio desiderio è quello, ovviamente, di ritornare in fabbrica, io ho ancora voglia di lavorare e non mi va di passare in mobilità ed è troppo presto per fare il pensionato. Qui, se la Fiat volesse, potrebbe salvare tutto.» (N32, 50 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Per i lavoratori in cassa integrazione che, invece, hanno una situazione anagrafica e contributiva tale da non permettergli in tempi ragionevoli di agganciarsi alla pensione, non si prospetta nessuna alternativa accettabile per raggiungere i requisiti di pensionamento. Come riportato nel frammento successivo, prevale un sentimento di insicurezza e di incertezza sul momento e sulle modalità di pensionamento:

«In termini di pensione, già io ho iniziato a 22 anni, poi sono stato penalizzato da tutte le riforme che hanno fatto da dieci anni a questa parte. Quello della pensione è un problema che adesso non mi pongo. Penso che quando raggiungerò i requisiti per andare in pensione, di questo passa non ci sarà nemmeno più la pensione» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Se all'inizio della ricerca era stato ipotizzato che in un contesto segnato da alti livelli di cassa integrazione per tutti gli anni Ottanta e Novanta vi fossero meno fenomeni di stigmatizzazione per i lavoratori cassintegrati e una maggiore socializzazione della comunità locale al problema e alle dinamiche della ristrutturazione della fabbrica<sup>71</sup>, dall'indagine è emerso, invece, un elevato livello di stigmatizzazione della condizione di cassintegrato. Rispetto alla nostra ipotesi, infatti, la comunità locale ha sviluppato una rappresentazione del cassintegrato come un lavoratore opportunisto che cumula l'indennità di cassa integrazione con un reddito da lavoro nero e che, quindi, ha tutta la convenienza a prolungare la condizione di cassintegrato. È diffusa poi l'idea che i criteri di espulsione dalla fabbrica siano orientati da criteri di efficienza e quindi chi viene messo in cassa integrazione è tendenzialmente un lavoratore meno produttivo, comunque non utile all'azienda. La discriminazione dei cassintegrati si basa su queste rappresentazioni ampiamente diffuse e interiorizzate nella comunità locale che, come testimonia un impiegato in cassa integrazione, sono talmente forti che sono espresse anche da persone con cui il lavoratore ha legami forti, come un parente:

---

<sup>71</sup> Sul tema del rapporto tra la grande fabbrica industriale e la comunità locale si rimanda al lavoro di Ferrarotti (1966).

«Sono convinto che tutti quelli che vivono la cassa integrazione ne risentono psicologicamente, perché agli occhi delle persone e degli altri, di chi non ti conosce bene vieni additato come un fannullone. C'è stata una voce generale, dove si è sempre pensato che gli operai dell'Alfa Romeo fossero dei lazzaroni, che non è che avessero tanta voglia di lavorare, perché essendo in cassa integrazione gli si facevano determinate proposte che non venivano accettate, perché ad esempio il comune di Milano chiamava determinate persone per andare a ritirare i rifiuti umidi in giro. Dall'attività che facevi, professionale che eri, che avevi un mestiere, che ci avevi messo degli anni ad impararlo, ti mettono a fare una cosa che la potrebbe fare uno qualsiasi, perché non hai bisogno di una scolarità, non hai bisogno di niente, ti senti denigrato in questo senso, ecco perché arrivi addirittura a rifiutare. Questo lo hanno fatto passare come "quelli là non hanno voglia di lavorare". Allora agli occhi della gente, dei vicini di casa, passi per quello che non vuole lavorare, che l'azienda ha lasciato a casa, forse perché non vale niente. È questo che ti lascia perplesso. Io ho avuto un episodio in famiglia, di un mio parente che, parlando del più e del meno, mi ha detto: "se ti hanno lasciato a casa, allora non è che valevi un granché!", ti fanno questi paragoni. Ci rimani male, ma di primo acchito le persone pensano questo: quello lì l'azienda lo ha lasciato a casa, questo vuol dire che non era capace di lavorare o non voleva lavorare. E questo qui è già frustrante.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in CIG).

### *5.1.3. Le difficoltà di rioccupazione dei lavoratori in cassa integrazione*

Nel sito milanese, i lavoratori anziani in cassa integrazione straordinaria sono più numerosi in relazione alla dismissione dello stabilimento. Per coloro che si trovano in una situazione ancora lontana dai requisiti necessari per il pensionamento o per l'aggancio alla mobilità con lo scivolamento verso la pensione, si pone il dilemma se cercare una nuova occupazione, visto che le probabilità di rientro sono molto limitate. Le testimonianze raccolte non riportano molti tentativi concreti di ricerca di una nuova occupazione e questo è la conseguenza dello stato di scoraggiamento in cui si trovano i lavoratori anziani che ritengono di essere discriminati dal mercato principalmente in virtù dell'età (ISFOL, 2002): si sentono troppo vecchi per il mercato.

D'altra parte c'è un problema di adeguatezza delle capacità professionali dei lavoratori con la domanda di mercato, come evidenziano le testimonianze successive. La struttura produttiva in provincia di Milano si è andata terziarizzando ed anche l'industria manifattura è stata profondamente ristrutturata ed attualmente è orientata verso produzioni ad altro valore aggiunto ed esprime una domanda di lavoro con tendenzialmente si rivolge ad un offerta più giovane e qualificata (Checchi, Reyneri, 2002):

«Non sto cercando un altro lavoro, perché è difficile trovare qualcosa, soprattutto adesso che è un periodo ancora più difficile per il mondo del lavoro. E poi anche perché l'Alfa non è che è un'azienda come tante altre, cioè il lavoro che facevamo noi, non ha un profilo professionale compatibile con le altre aziende, perché noi facevamo vetture, il nostro era un settore un po' particolare. Le aziende del settore

metalmecanico oggi hanno bisogno di altre persone, di altri profili professionali. Poi anche l'età è un problema per me, sono un po' vecchiotto.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

«Le nostre sono conoscenze di un certo livello, ma che adesso non vanno più; poi se vai in una officina ti chiedono anche degli attestati, dei titoli formali, non basta che sai fare certe cose. Se non hai niente in mano, loro preferiscono prendere un giovane che ha certe conoscenze teoriche e che poi mette in pratica e impara a fare il mestiere. Anche se con la teoria senza la pratica non si fa niente; mentre con la pratica senza la teoria, anche sbagliando, ma qualcosa la fai sempre. Se non conosci prima le misure e le tarature, puoi sperimentare e le trovi, però soltanto con la teoria dove vai?» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

L'alternativa per uscire dalla situazione di cassa integrazione e quella di accettare processi di dequalificazione professionale, passando a lavori con meno qualificazioni, meno protezioni e garanzie rispetto all'occupazione in Alfa Romeo. In certi casi, le opportunità occupazionali che si presentano richiedono un'ampia disponibilità alla mobilità territoriale (pendolarismo, trasferimenti verso altri siti industriali) che comporterebbero stravolgimenti alle routine quotidiane o allo stile di vita. Rispetto a questa prospettiva ci sono, tuttavia, forti processi di resistenza che sono possibili fintanto che dura la condizione di cassa integrazione o che non subentrano condizioni di bisogno economico che spingono il lavoratore ad accettare peggiori condizioni di lavoro. Bisogna, inoltre, tener conto che la condizione di cassintegrato, è quindi la possibilità di beneficiare di un reddito seppur ridotto rispetto alla retribuzione, concede al lavoratore il potere della scelta tra le occupazioni disponibili, alla ricerca di quella più coerente con la sua condizione familiare e con i suoi progetti di sviluppo e conclusione del ciclo lavorativo. È emblematica il racconto successivo di un operaio in cassa integrazione che esprime una chiara resistenza rispetto a scelte che comportano il peggioramento delle condizioni di vita e di lavoro:

«Io non lo so come andrà a finire, ma io non mi faccio illusioni. Se mi chiamano, va bene, però bisogna anche vedere che cosa mi propongono, se io piaccio a loro e se loro piacciono a me, perché magari mi possono anche proporre delle cose che a me non piacciono, come per esempio ad alcuni miei colleghi hanno proposto di fare sempre il turno di notte. È chiaro che se mi dovessero proporre una cosa del genere, non sono proprio nelle condizioni per poter rifiutare, perché ho bisogno anche di soldi, ma si capisce bene che se io dovessi accettare di fare sempre la notte, la mia vita sarebbe stravolta. Io, ormai, ho le mie abitudini. Sono abituato a certi ritmi e poi c'è anche il tempo libero, che non è meno importante del lavoro [...] L'azienda mi ha fatto un paio di proposte, ma di trasferimento. Anche lì io non posso. Me l'ho proposto qualche mese dopo l'inizio della cassa integrazione, ma è stato proposto a tutti, non solo a me. Qualcuno ha accettato, molti hanno accettato, ma lì bisogna trasferirsi, pare che si trattava di un trasferimento vero e proprio, cioè cambiare luogo di lavoro, cambiare casa, cambiare abitudine, portarsi dietro la famiglia, perché ognuno si vuole portare dietro la famiglia. A me hanno proposto di andare a Pratola Serra in via definitiva. Un'altra proposta mi è stata fatta di andare a Verrone che è un paese a me ignoto, che è qui nel bellunese, ma anche qui ci sono dei problemi di orario. Bisogna alzarsi la

mattina alle 4, forse anche prima, insomma la mia giornata io la passerei in autostrada, sono 200 chilometri e i miei colleghi che hanno accettato, fanno una vita abbastanza stringata.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

È rilevante notare che nei casi dei lavoratori che hanno cercato una nuova occupazione è emerso che se è vero che la riconversione professionale attraverso la formazione ha effetti positivi in termini di inserimento occupazionale, ma emerge anche che si tratta di segmenti di mercato dove sono presenti opportunità occupazionali le cui caratteristiche del rapporto di lavoro offerto non sono adeguate alle esigenze di reddito e di stabilità dei lavoratori anziani che, spesso, hanno responsabilità familiari a cui far fronte e quindi ricercano delle garanzie di reddito nel tempo. L'inadeguatezza, in questa prospettiva riguarda la precarietà delle occupazioni offerte rispetto alle esigenze di stabilità dei lavoratori.

I due casi riportati esemplificano chiaramente questa discrepanza tra le caratteristiche delle opportunità occupazionali e le preferenze dei lavoratori:

«Ho cercato di avviarmi su altre vie per trovare un'altra occupazione, per esempio ho preso degli attestati di saldatore, ma l'unica cosa che poi ho trovato, mi offrivano, in pochissimi casi comunque, dei contratti a sei mesi. Qualcuno mi diceva che i sei mesi erano rinnovabili, ma a quel punto mi sono detto che anche se prenderò meno, però aspetto di trovare qualcosa più sicuro, visto che sono sposato, ho due figli ed un minimo vorrei averlo. Come posti sicuri, cioè più stabili e che davano un minimo di garanzia, non ne ho trovato nessuno.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

«Per quando riguarda il mondo lavorativo, qualche problema me lo pongo. Il problema è che tutte le cooperative, perché adesso si lavora soltanto con le cooperative, non ti prendono per l'età, se arrivi a 40 anni e stai a terra come me, perché anche se in cassa integrazione, sono proprio a terra, e questi ti dicono oggi c'è lavoro e vieni a lavorare, domani vieni ancora, ma dopodomani non lo so, forse no! Io non vengo da una cultura di questo tipo! Forse il giovane lo può fare, ed io non lo ritengo nemmeno tanto giusto, ma io? Arrivo là, mi fai lavorare per sei mesi, poi mi lasci a casa per uno o due mesi, perché non c'è lavoro, ma io non sono scapolo, ho una famiglia. Se ho deciso di fare una famiglia è perché almeno mi sentivo in grado di dargli per lo meno il necessario, quello che ci vuole.» (N23, 50 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

## 5.2. Il lavoro dopo la pensione

### 5.2.1. *L'intreccio tra professionalità e domanda di lavoro locale*

La questione del lavoro dopo il pensionamento va affrontata tenendo in considerazione almeno due variabili: la prima riguarda le caratteristiche del mercato del lavoro locale ed in particolare il livello della domanda; la seconda, invece, dal lavoro dell'offerta, è il tipo di professionalità posseduta dal lavoratore.

Nel nostro caso, rispetto alla possibilità di continuare l'attività lavorativa anche dopo il pensionamento, svolgendo quelli che nelle letterature vengono definiti *bridge-jobs*, intesi come "le occupazioni che vengono coperte dal momento in cui si interrompe l'attività principale svolta nel corso della carriera, fin all'età del completo ritiro dal lavoro" (Geroldi, 2000: 22), è emersa una divergenza di orientamenti e di processi tra le "tute blu", cioè gli operai e tutti i lavoratori impiegati direttamente nella produzione, e i "colletti bianchi", vale a dire tutti i lavoratori a livello impiegatizio.

Gli operai, infatti, sono meno propensi a intraprendere una nuova attività lavorativa, perché svolgendo un'attività dura e usurante, percepiscono il pensionamento come una liberazione dal peso del lavoro. D'altra parte, rientrando sul mercato, incontrerebbero una domanda di lavoro poco qualificata e prevalentemente nell'economia sommersa che rappresentano possibilità occupazionali poco attraenti per operai abituati a lavorare in un contesto di garanzie e di tutele come la grande fabbrica manifatturiera.

«I casi che conosco io, nessuno ha tentato di mettere su un'attività in proprio. Hanno cercato di fare piccoli lavoretti, a nero, ma sempre piccole cose. Secondo me, in questo caso bisognerebbe distinguere le attività. Perché un lavoratore che, sfortunatamente, lavora 30 anni sulla catena di montaggio, dopo non ha tanta voglia di cominciare un'altra carriera. E non ha nemmeno la voglia di rimanere a lavorare dopo l'attività pensionabile, anche con un incentivo.» (N2, 55 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità)

«Quando sono uscito dalla fabbrica in mobilità nel 2001, non ho proprio cercato un altro lavoro. A parte che non avevo bisogno, però ad una certa età è difficile che qualcuno ti prenda a fare l'operaio. Poi uno che è stato tanto tempo in fabbrica, può trovare solo di peggio, se non hai già un'attività tua da parecchi tempo.» (N9, 64 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, in pensione)

A livello territoriale emerge un atteggiamento diverso verso il lavoro nero. Mentre, infatti, tra i lavoratori napoletani si rileva una maggiore accettazione del lavoro nero, in quelli milanesi si registra al contrario un atteggiamento di rifiuto teorico e di accettazione come situazione di ultima istanza, per far fronte a necessità di reddito. Ciò è connesso, da una parte, ad una tradizionale maggiore incidenza del lavoro nero nell'area napoletana e ad un maggior coinvolgimento dei lavoratori dell'ex Alfasud in attività informali oltre all'occupazione in fabbrica (Salerni, 1980), come forma di doppio lavoro (Gallino, 1982; 1985). Questo fenomeno può essere letto anche in relazione ad un tradizionale minore livello di proletarianizzazione della forza lavoro industriale napoletana (De Masi, Signorelli, 1973), legato alla persistenza di un'ampia area di lavoro informale, domestico, di autoproduzione e anche nell'economia sommersa. Nella provincia milanese, invece, il maggior grado di proletarianizzazione della forza lavoro industriale,

connesso ad uno sviluppo industriale intensivo, ha lasciato pochi margini per strategie individuali di combinazione di lavoro salariato con altre forme di attività nell'economia informale. In relazione al diverso modello di sviluppo industriale delle due aree, anche la cultura sindacale ha avuto espressioni sensibilmente diverse. Nell'area milanese, la cultura sindacale e del lavoro (soprattutto in ambito industriale) è stata molto più diffusa ed ha assunto caratteri più radicale e ciò ha generato una maggiore resistenza verso il lavoro nero, sia come scelta opportunistica, sia nelle strategie adattive a seguito della perdita del posto di lavoro. In alcune circostanze, come quella dei lavoratori in cassa integrazione questo atteggiamento è rafforzato dal timore di perdere il diritto al trattamento economico:

«Non ho cercato qualche altro lavoro, ma sul mercato non ci sono possibilità, proprio niente. Magari ti possono offrire qualcosa a nero così, ma io non faccio lavori in nero, non accetto questo tipo di proposte. Poi se mi scoprono, mi buttano fuori e perdo tutto. Con un po' di sacrifici alla fine riesco a vivere con i soldi della cassa integrazione» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Anche tra gli operai napoletani, tuttavia, il lavoro nero perde progressivamente la sua capacità attrattiva, sia perché le occupazioni offerte hanno condizioni di lavoro molto peggiori rispetto a quelle dell'Alfa, sia perché con il pensionamento si riduce la propensione ad offrirsi sul mercato del lavoro. Questo atteggiamento è in parte dovuto allo scoraggiamento dei lavoratori pensionati, che percepiscono di avere poche possibilità di occupazione, e che allo stesso tempo si adattano alle aspettative relative al ruolo sociale del pensionato che lo collocano prevalentemente fuori dal mercato del lavoro. Un esempio dell'operare di questi fattori lo si ritrova nella storia di un operaio prepensionato della Fiat Auto nello stabilimento di Pomigliano d'Arco:

«Nel 1994 ci hanno chiuso e ci hanno detto che non servivamo più a nulla e ci hanno pre-pensionati. [...] Dopo il pensionamento non ho più lavorato, non ho più fatto niente di extra. Mi sono ritirato, primo, perché non avevo più voglia di lavorare e poi perché non c'erano grandi possibilità di trovare nuove occupazioni. A prescindere dal fatto che era difficile trovare lavoro, poi quando si trovava delle occupazioni erano a condizioni che non valeva proprio la pena di lavorare. Almeno per quanto mi riguarda non ne valeva la pena da nessun punto di vista, per le condizioni di lavoro, per il trattamento economico. Così per questo preferivo di più starmene a casa.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

Per i colletti bianchi, invece, la questione si pone in termini diversi, perché la stanchezza fisica è meno avvertita e c'è una maggiore propensione a cercare una nuova "occupazione-ponte" che vada ben oltre la pensione. Non tutti gli impiegati, tuttavia, incontrano una domanda di mercato, anzi soltanto alcune figure specifiche riescono a ricollocarsi. Poche possibilità occupazionali sono

disponibili per impiegati con funzioni amministrative e per quelli che svolgono attività molto specifiche (anche qualificate) connesse esclusivamente al modello organizzativo di appartenenza o al tipo di attività produttiva svolta dall'azienda (Carrera, Mirabile, 2003). Al contrario figure impiegatizie e di quadri che ricoprono ruoli tecnici nell'ambito dell'organizzazione aziendale o del sistema qualità. Più in generale i lavoratori che provengono da carriere articolate e che hanno svolto attività polivalenti hanno molte più opportunità di rioccupazione. I lavoratori che provengono da questi percorsi professionali sono privilegiati dalla domanda di lavoro perché sono potenzialmente in possesso della cosiddetta "capacità di apprendere" (*learning ability*) (Sennett, 2001). Quest'ultimo si tratta di un concetto che, a partire dalle disuguaglianze sociali classiche (originate nel contesto sociale, familiare, formativo, occupazionale...), può essere utilizzato per spiegare, più in generale, il diverso grado di occupabilità dei lavoratori. Come scrive Aris Accornero: "siccome oggi la *learning ability* è esattamente ciò che va cercando il datore di lavoro, per il quale, ancora più di quel che si sa, serve la garanzia che s'imparerà subito qualcosa'altro, chi non avrà quei presupposti intellettivi e quei requisiti culturali che conferiscono tale capacità di apprendere, potrà soltanto trovare un lavoro sottopagato, e se non lo accetterà, rimarrà senza lavoro, senza posto" (1995: 21).

In genere, per queste figure professionali si presentano opportunità di consulenza o per l'azienda presso la quale lavoravano in precedenza o in aziende, limitatamente all'area napoletana, dell'indotto locale<sup>72</sup>. Soltanto in questo caso si può parlare di una vera "seconda carriera" professionale (Gaullier, 1988).

«Lavoro nello stesso ambito in cui lavoravo prima. Sono aziende che seguivo quando ero alla Marelli che appena hanno saputo che io ero libero, mi hanno offerto l'opportunità di fare consulente per loro e lavoro come libero professionista. Quindi economicamente mi va anche meglio di come se facessi il dipendente. Anche dal punto di vista professionale trovo una mia gratificazione, perché, appunto, ho trovato quella considerazione che mi sarei aspettato, perché io per l'azienda ho dato sempre tutto e fino a quando ho lavorato in azienda, fino a questa età, io non avevo mai pensato di andare altrove. [...] ci sono stati dei colleghi che approfittando dell'incentivo sono andati via e poi hanno cominciato l'attività di consulenza. Tutti i miei ex-colleghi che conoscevo in Fiat sono tutti impegnati, nessuno fa il pensionato.» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, NA, Impiegato, in pensione).

La maggior parte delle figure tecnico-impiegatizie che continuano e sviluppano la loro attività dopo il pensionamento, utilizzano il bagaglio di

---

<sup>72</sup> L'estensione e le caratteristiche dell'indotto locale è strettamente legato alle diverse traiettorie di sviluppo dei due stabilimenti: dismissione dello stabilimento di Arese e delocalizzazione o chiusura degli stabilimenti dell'indotto; intensificazione e specializzazione dell'attività produttiva a Pomigliano d'Arco e ristrutturazione del suo indotto. Va notato per inciso che sia nel caso milanese che in quello napoletano non è mai stato presente un indotto delle dimensioni analoghe a quello torinese che ha rappresentato il punto di riferimento di tutti gli stabilimenti italiani.



conoscenza capitalizzato durante la “prima carriera” in fabbrica. Come riportato nel racconto successivo, ad esempio, l’elevata professionalità è stata costruita tutta nell’Alfa Romeo, sia in per ciò che riguarda le capacità professionali specifiche, sia per le capacità manageriali e gestionali che poi ha utilizzato una volta fuori dalla fabbrica:

«Io mi sono formato all’Alfa. Quando sono entrato all’Alfa io avevo 19 anni, sapevo delle cose che si imparano a scuola, sapevo disegnare un po’, ma poi ho imparato tutto all’Alfa. Tutto quello che ho fatto all’Alfa mi è servito dopo. Lì, con dei buoni maestri ho imparato veramente a disegnare e poi negli anni è chiaro che mi sono perfezionato sempre di più e quando sono uscito che sono andato in pensione ero un progettista disegnatore professionista. Poi gli anni che ho fatto già nell’officina nell’attrezzeria mi hanno anche formato sulla gestione e anche questo mi è stato utile, perché poi come consulente ho potuto utilizzare quella esperienza che ho fatto in una grande realtà come l’Alfa per lavorare, invece, in realtà più piccole.» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Bisogna tener conto, infine, che la componente anziana rientra comunque tra le quote deboli dell’offerta di lavoro ed è più soggetta all’andamento ciclico dell’economia (Molina, 2000; Gallino, 2001; Walker, 2001). Rimanendo sempre al sito napoletano dove c’è un significativo indotto industriale (Bubbico *et al.*, 2003), la crisi della Fiat ha riguardato a cascata tutto l’indotto, con la conseguenza della riduzione anche della domanda di lavoratori esperti nelle aziende operanti nella catena di fornitura, prematuramente espulsi dal ciclo produttivo:

«Se il Gruppo riduce, le ditte esterne riducono automaticamente. Oggi il mercato è saturo, perché con tutte queste fuoriuscite, tutta gente che bene o male si è sistemata in altri posti, quelli che valevano. Oggi con la contrazione del mercato, le azienda tipo la Fiat con tutti i suoi terzariizzati stanno riducendo le strutture, quelli che lavorano per Fiat si devono adeguare ai costi e riducono. Quindi, se prima magari potevano avere due tecnici di una certa valenza, ora lavorano con uno. Si è ridotto anche il mercato esterno.» (N7, 60 anni, Magneti Marelli, NA, Impiegato, in attività).

### *5.2.1. Tipologie di percorsi lavorativi dopo il pensionamento*

Per descrivere e analizzare i percorsi di riattivazione nel mercato del lavoro dopo il pensionamento è possibile ricorrere ad una modellizzazione incrociando due variabili con modalità dicotomica. La prima è la tipologia di rapporto di lavoro instaurato dopo il pensionamento, distinguendo tra lavoro dipendente e quello autonomo; mentre la seconda riguarda il tipo di attività svolta dopo l’uscita dalla fabbrica, distinguendo se si tratta della stessa attività o di un nuovo tipo di lavoro. Dall’incrocio di queste due dimensioni si ottengono quattro possibili modalità di riattivazione (tabella 5.1.).

*Tabella 5.1. – Tipologia di carriere intraprese dopo il pensionamento: matrice attività post-pensionamento/tipo di rapporto di lavoro*

		Tipologia di rapporto di lavoro	
		DIPENDENTE	AUTONOMO
Attività svolta dopo l'uscita dalla fabbrica	STESSA	1. Rioccupazione	3. Autonomizzazione
	DIVERSA	2. Riconversione e rioccupazione	4. "Seconda carriera"

In base alla matrice costruita, il primo percorso lavorativo individuabile teoricamente dopo il pensionamento è il passaggio ad una nuova occupazione alla dipendenze, svolgendo lo stesso tipo di attività. Nella pratica si tratta di un percorso che non è stato vissuto da nessuno dei pensionati-lavoratori intervistati, né a Napoli, né a Milano. La rioccupazione in attività simili a quella svolta prima del pensionamento è, infatti, poco probabile perché nelle due aree territoriali la domanda di lavoro per gli ex lavoratori dell'Alfa Romeo – come visto in precedenza – è indirizzata verso specifiche professionalità e vengono richieste prevalentemente in forma di consulenza e collaborazione. Sul versante dell'offerta di lavoro, la prospettiva di rioccupazione alle dipendenze nella stessa attività è poco motivante e, fatta eccezione per situazioni di eccezionali bisogni economici a cui non si può far fronte con la pensione, non viene praticata.

«Quando mi hanno messo in prepensionamento ho chiuso anche con la mia attività. Quello era un lavoro che potevo fare solo dentro all'Alfa Romeo, fuori non ci sono fabbriche allo stesso livello. Quando poi sei in pensione, se devi lavorare ti devi trovare qualcosa che ti piace, altrimenti chi te lo fa fare. Alla fine la pensione ci sta e si può andare avanti. Il lavoro è un di più che deve farti bene, altrimenti non vale la pena.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

La seconda tipologia di percorso individuale è quello svolto alle dipendenze cambiando attività lavorativa. In questo caso si tratta di un percorso di rioccupazione accompagnato da riconversione professionale. Questa tipologia di percorso riguarda un numero molto contenuto di lavoratori, perché dopo il pensionamento le preferenze dei lavoratori e dei datori di lavoro sono rivolte verso forme di rapporto di lavoro diverse da quella classica alle dipendenze. In particolare i lavoratori sarebbero disposti a lavorare alle dipendenze in lavori a tempo parziale, ma non sono state rilevate esperienze di questo tipo, soprattutto perché le imprese non sono molto propense al cosiddetto "part-time in uscita" (Ambrosini, Ballarino, 2000; Carrera, Mirabile, 2003). I lavoratori che dopo il pensionamento sono occupati alle dipendenze in attività diverse da quelle che

svolgevano all'Alfa sono prevalentemente quelli milanesi che sono usciti molto presto dalla fabbrica, passando per la cassa integrazione e/o la mobilità e che si sono riconvertiti dal punto di vista professionale e poi hanno continuato la loro attività dopo il pensionamento.

«Io ho cominciato un'attività da tecnico quando mi hanno messo in mobilità. Quindi mi hanno preso in questa piccola azienda e poi ho continuato anche dopo il pensionamento questa attività. Ho lavorato poco comunque fino a quando poi anche questa azienda è stata chiusa. Però io non ho avuto problemi. Adesso sono in pensione veramente.» (N25, 56 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, pensionato).

Ci sono percorsi di rioccupazione collettiva, concordati tra l'azienda, il sindacato e gli enti pubblici. In questo caso si osservano processi di resistenza alla riconversione professionale. In certi casi si tratta di fenomeni che riguardano più in generale le resistenze individuali alla riconversione professionale in età avanzata (ISFOL, 2002); in altre circostanze specifiche la resistenza ai progetti di ricollocazione è connessa alla dequalificazione sociale che i lavoratori percepiscono passando alla nuova occupazione. La testimonianza di un impiegato in pensione, ex rappresentante sindacale nella Fiat Enti Centrali di Arese, racconto alcuni episodi emblematici di queste resistenze:

«Noi stiamo cercando di far assumere negli enti pubblici di Milano, in particolare nell'Ansa che tratta i rifiuti, una serie di persone, circa 100 persone delle 400 in cassa integrazione, che potessero andar bene. Inizialmente soltanto 4 hanno accettato, adesso sono 26, ma tutti quelli che hanno fatto il colloquio all'inizio hanno un rifiuto verso l'attività che a che fare con i rifiuti, mentre, la notizia ci è arrivata in questi giorni, quei 4 che hanno accettato per primi, oggi hanno già fatto un passaggio di categoria perché hanno visto che hanno voglia e capacità per lavorare. Guardo noi avevamo un gruppetto di carrellisti che avrebbero potuto fare la stessa attività in questa azienda che tratta i rifiuti, ma loro hanno rifiutato perché movimentare i rifiuti per loro non ha lo stesso valore, vogliono stare attaccati alla Fiat. Cioè non riescono a capire che il mondo è cambiato che la loro attività non esiste più e che bisogna darsi da fare per trovare un'altra collocazione. Non riescono a staccarsi dalla casa madre, o tu li porti a forza, o con scelte individuali è difficile.» (N27, 57 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, pensionato).

Il terzo percorso – quello più diffuso tra i pensionati-lavoratori intervistati – corrisponde al passaggio ad un'attività uguale nei contenuti lavorativi, ma svolta come lavoro autonomo. Questo passaggio coinvolge prevalentemente figure lavorative tecniche professionalizzate la cui attività può, dal punto di vista dell'impresa, essere esternalizzata. Questa tipologia di transizione che abbiamo definito di “autonomizzazione” è particolarmente favorevole ai processi di riattivazione dei lavoratori anziani, perché consente un maggiore grado di autonomia operativa e professionale e, contemporaneamente, una valorizzazione delle competenze e dell'esperienza maturata in fabbrica. Si registra, inoltre, anche

un altro aspetto positivo che consiste nel superamento degli elementi coercitivi e di stress insiti nel rapporto di lavoro dipendente. Molti aspetti negativi della condizione di lavoro autonomo (Bologna, Fumagalli, 1997), come per esempio gli stress dovuti alle pressioni e all'andamento della domanda, sono ridimensionati in funzione del fatto che per i pensionati si tratta di un'attività che ha un valore economico significativo, ma circoscritto, essendo percepito prevalentemente come un secondo reddito da integrare alla pensione. Un percorso di "autonomizzazione" viene descritto sinteticamente nel racconto successivo di un tecnico napoletano che è uscito dalla fabbrica a 56 anni e che al momento dell'intervista continuava a svolgere un'attività di disegnatore (specializzato nel disegno di pezzi meccanici). Emerge chiaramente che l'età d'uscita dallo stabilimento determina la propensione a riattivarsi sul mercato del lavoro, ma soprattutto che il livello della domanda è determinante. Nel caso in analisi, per esempio, lo sviluppo dell'attività autonomo è stata incentivata dalla presenza di una significativa domanda di servizi di questo tipo da parte delle imprese dell'indotto industriale nei settori auto, avio e ferroviario:

«Mi invitarono ad uscire, [...] a 56 anni e 36 di contributi, un po' per il periodo buono, perché mi diedero anche un premio extra alla liquidazione, accettai e sono uscito. Io avevo pensato di arrivare a 40 anni di contributi, il massimo, però l'offerta era conveniente e ho accettato di uscire. Ero un po' giovane per andare a fare il pensionato. Mi sono dato un po' da fare come consulente per le varie ditte. Grazie all'esperienza che avevo avuto all'interno dell'Alfa ho potuto poi trovare questa attività. Ho lavorato sempre per ditte meccaniche, sempre nel campo delle attrezzature. Ho cambiato settore, mi sono dedicato alle attrezzature per aziende che lavoravano nel settore dell'Avio. Ho sempre lavorato in privato come consulente, e mi stava bene. Mi sono dedicato a queste attività che mi tenevano impegnato 3-4 ore al giorno, diciamo una mezza giornata e questo è stato un modo per soffrire del distacco, tutto d'un colpo, dal lavoro. Da quando facevo 8-10 ore di lavoro in fabbrica, non potevo passare a starmene a casa, allora ne ho fatte la metà, 3 o 4 ore al giorno e mi sono mantenuto impegnato, senza stressarmi. Poi, dopo, ho cominciato a lavorare anche per le aziende, sempre meccaniche, che lavorano per i treni.» (N18, 66 anni, Fiat Auto, NA, Impiegato, pensionato).

Un ulteriore esempio di questo percorso è dato da un ex impiegato dell'Alfa Romeo che lavorava in progettazione come "aiuto progettista" e che all'età di 71 anni continua a svolgere l'attività di progettazione come consulente per aziende meccaniche locali:

«Dopo essere andato in pensione, ho ovviamente svolto attività di consulenza presso altre aziende private. Ho fatto sempre progettazione e in alcuni casi ho fatto anche il capo officina come facevo all'Alfa negli ultimi anni di lavoro. Facevo le stesse attività, soltanto che le facevo per aziende diverse e come collaboratore. Ancora adesso continuo a fare progettazione. Questa attività la continuo ancora e finché ho clienti, ho intenzione di continuarla a fare.» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Come emerge anche dai due frammenti di intervista riportati, la possibilità di sviluppare un'attività autonoma è subordinata all'esistenza di un mercato che esprime una domanda di certi servizi. Da questa angolazione il sito milanese risulta molto penalizzato, poiché la dismissione dello stabilimento di Arese si è accompagnata ad un pesante processo di ridimensionamento dell'industria manifatturiera e ad una contrazione di domanda in molte attività di servizio (Checchi *et al.*, 2002). Dal lato della domanda, invece, emerge che per avviare un'attività autonoma dopo il pensionamento, oltre all'importanza della professionalità, è molto rilevante l'età anagrafica di uscita dalla fabbrica, poiché cominciando relativamente presto l'attività autonoma, il pensionato ha il tempo per costruirsi e consolidare una propria posizione di mercato, come visto nell'ultimo brano proposto sopra.

La quarta tipologia di percorso di riattivazione dopo il pensionamento è caratterizzata dal cambiamento dell'attività lavorativa e dal passaggio dal lavoro dipendente al lavoro autonomo. Questa transizione si avvicina molto al concetto di "seconda carriera" elaborato da Gaullier (1988), soprattutto per gli elementi che riguardano il passaggio ad un'attività "espressive" rispetto a quella "strumentale" svolta durante la fase centrale del ciclo lavorativo. Nei lavoratori che hanno vissuto questo tipo di transizione sono ricorrenti considerazioni relative al miglioramento delle condizioni di vita – come nel primo brano riportato di seguito – e al maggior livello di soddisfazione ed auto-realizzazione prodotta dall'attività lavorativa:

«il lavoro che faccio adesso è di collaborazione, per cui lo gestisco io in autonomia e ho anche la possibilità di avere i miei spazi, per esempio domani vado in montagna con mia moglie, ma poi ho delle mezze giornate libere, posso organizzarmi tutto il lavoro come preferisco, non mi impegno tutti i giorni. Poi con la famiglia non ho problemi. Devo dirti che io temevo il periodo del pensionamento, poi però ho visto che la mia vita è migliorata con queste attività.» (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

«No, ancora non ho voglia di fare il pensionato. Io ho 58 anni ed ho la fortuna, a differenza di tanti altri, di essere in buona salute. Non so cosa vuol dire il medico. Sto benissimo e non ho disturbo di nessun genere. La bellezza del nostro lavoro è che nessuno ci obbliga a fare quello che facciamo. Gli unici impegni che ho sono quelli che io ho deciso di prendere. Io faccio un lavoro che mi piace, lo faccio volentieri. Tutto sommato, nonostante sono tanti anni che lo faccio, quando incontro una persona la tratto con il massimo di gentilezza possibile, perché non so con chi sto interloquendo. Posso interloquire con un lazzarone o con una persona eccezionale. Lo scopo, nella misura in cui c'è un problema, è quello di risolverlo. Quando si riesce, sono soddisfazioni.» (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Al di là delle modalità di riattivazione illustrate, dall'indagine emerge che per tra i lavoratori dello stabilimento di Milano c'è una quota ridotta di lavoratori

che si ripresentano nel mercato del lavoro, fatti salvi coloro che già prima di uscire per pensionamento aveva avviato un'altra attività che poi hanno sviluppato successivamente. Alla fine degli anni Novanta il fenomeno dei pensionati-lavoratori tra gli ex lavoratori dell'Alfa Romeo è molto meno presente rispetto a quanto registrato nel periodo delle ristrutturazioni dei primi anni Ottanta. La differenza, tuttavia, sta non solo nel fatto che i pensionati-lavoratori erano mediamente più giovani di quelli espulsi alla fine degli anni Novanta, ma anche soprattutto perché la struttura produttiva aveva una composizione settoriale maggiormente pervasa da attività manifatturiere che esprimevano una domanda quantitativamente maggiore e qualitativamente più coerente con le professionalità che offrivano gli ex lavoratori Alfa. Questa lettura è anche ricorrente nelle parole degli operai ancora in attività dello stabilimento milanese:

«Da noi chi è andato in pensione, se n'è rimasto in pensione. C'è anche chi è andato in pensione ed ha pensato di fare altro, ma di solito erano persone che già avevano una doppia attività lavorativa. Poi c'è il lavoro nero, è probabile che qualcuno lo abbia anche fatto in certe condizioni particolari, poi dipende tutto da a che età sono andate in pensione queste persone. Quando il lavoratore va in pensione a 50 anni è più probabile che qualche attività lavorativa abbiano fatto, forse anche a nero, come è accaduto negli anni Ottanta, tra l'82 e l'85 con i prepensionamenti. Non mi si dica che a quella età uno fa il pensionato.» (N16, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in attività).

La diffusione della attività autonome dopo il pensionamento non è molto elevata, in genere chi svolgeva un secondo lavoro ha continuato in pensione quell'attività che già svolgeva, facendola diventare il suo impegno principale. Le opportunità di rioccupazione, invece, sono prevalentemente in attività con minori tutele e localizzate in aree più lontane da raggiungere e che pertanto risultano poco allettanti:

«Diciamo che nella media un 3-4%, non di più, non è molto elevato, che hanno trovato modo di ricollocarsi, facendo altri mestieri. Io conosco parecchi che pur facendo il meccanico, il meccanico di precisione, si trova bene a fare l'imbianchino perché per anni lo aveva fatto a livello informale per sé e per i suoi e dopo si è messo a fare quel tipo di mestiere. Quindi, c'è stato chi ha preso l'incentivo alla mobilità ed ha utilizzato quei soldi per iniziare un'attività in proprio, come quella dell'imbianchino. [...] Le occupazioni che venivano offerte ai lavoratori dell'Alfa, si trovavano soprattutto fuori Milano ed erano buone, ma non particolarmente allettanti, perché molti degli attuali cassintegrati hanno avuto proposte di lavoro, ma si trattava di lavori a scarsissima tutela individuale, nelle piccole imprese. I lavoratori dell'Alfa hanno ancora radicata l'idea che la grande azienda è un luogo di lavoro migliore rispetto alla piccola e questo è stato il problema che li ha portati a non accettare queste opportunità che gli si presentavano.» (N27, 57 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, pensionato).

Come già illustrato in precedenza, la riattivazione nel mercato del lavoro dei pensionati non ha una valenza sociale positiva, in quanto non è coerente con le

aspettative legate al ruolo sociale del pensionato. almeno alla visione tradizionale e largamente prevalente nei contesti considerati (Scortegagna, 1999; Tramma, 2000). In particolare, la partecipazione al mercato del lavoro da pensionato genera una contraddizione a livello individuale – soprattutto nella provincia napoletana – quella che nasce dalla consapevolezza della disoccupazione giovanile e dal timore di ridurre le possibilità occupazionali per i giovani che, nella convinzione implicita dei lavoratori anziani, hanno una necessità maggiore di lavorare rispetto ad un pensionato che ha già un reddito garantito. Questa contraddizione è espressa chiaramente e sinteticamente da un Operaio dell'Elasis di Pomigliano d'Arco ancora in attività:

«è meglio lasciare spazio ai giovani, perché poi nemmeno è giusto che ci sono delle persone che a 70 anni fanno ancora i dirigenti o i consulenti. E quando lasciano spazio ai giovani?... Quando si godono un po' la vita?...» (N8, 58 anni, Elasis, NA, Operaio, in attività).

La scelta, quindi, di continuare a lavorare anche dopo aver raggiunto i requisiti per il pensionamento o anche da pensionati non sempre è socialmente accettata, perché è considerato un comportamento che ha come conseguenza la riduzione di opportunità occupazionali per i giovani, che avrebbero una maggiore necessità e diritto ad un'occupazione. Qualche analista ha parlato esplicitamente di scontro generazionale, allargando il discorso al sistema di welfare a partire dal mercato del lavoro (Rossi, 1997; Cazzola, 2004). Il problema è di carattere più generale e riguarda, da una parte, i meccanismi di regolazione della partecipazione al mercato del lavoro (Reyneri, 2002) e, dall'altra, i modelli di ruolo per età socialmente accettati (La Fontaine, 1993), che interagendo tra loro producono tendenzialmente effetti discriminanti per i gruppi d'età ai due estremi della popolazione attiva: i giovani e i più anziani.

La questione, in termini più generali – come viene posta nel brano seguente – si ripropone come un dilemma tra individualismo e solidarietà<sup>73</sup> tra varie componenti dell'offerta di lavoro. In questo discorso anche il cosiddetto “superbonus”, introdotto dalla Riforma Berlusconi (legge 243/2004), è affrontato prevalentemente in un'ottica di contrapposizione tra scelte individualistiche e scelte solidaristiche, infatti, si tratta di una scelta non sempre socialmente legittima anche se economicamente conveniente, perché il pensionamento è visto,

---

<sup>73</sup> Qui si riprende la lettura di Aris Accornero che definisce la solidarietà come: “l'impulso al vicendevole aiuto, appoggio e sostegno in nome di un'appartenenza comune” (1995: 89). L'elemento caratteristico in questa definizione è l'appartenenza ad un gruppo sociale e la solidarietà del lavoro non è soltanto un *valore*, ma una *risorsa*. Sempre secondo Accornero (1995) la solidarietà si oppone all'individualismo; non è generica, perché presuppone quel senso di reciprocità che, con il nome di “mutualità” sta alle origini del movimento operaio; è un valore storico-sociale e non una virtù morale: le sue basi sono razionali, appartiene alla sfera degli “interessi”, perché nel mondo del lavoro vi è un interesse per la solidarietà, più che a quella delle “passioni”.

oltre che come un diritto, anche come il dover far posto ad altri lavoratori che hanno diritto a lavorare, come viene spiegato nella testimonianza seguente:

«Il bonus non si può utilizzare nelle imprese che si trovano in uno stato di crisi, ma nelle aziende normali. Tu ti torvi anche in una situazione in cui la persona arriva all'egoismo puro. Se io veramente voglio fare una cosa solidale con tutti, se ho raggiunto i requisiti vado in pensione, invece, ti propongono questo superbonus e le persone che non hanno niente da fare in casa, preferiscono lavorare e stanno lì tranquillamente. Ma mentre lui continuerà a lavorare, ci sarà un altro che non potrà farne più di tanto, perché lui gli sta togliendo l'opportunità di lavorare.» (N28, 54 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, in Cig).

Mentre, quindi, le politiche nazionali e internazionali esprimono un orientamento favorevole all'allungamento della vita lavorativa e alla riattivazione dei pensionati, prevalentemente nel mercato del lavoro, ma anche in attività fuori mercato, le rappresentazioni sociali del pensionato e del lavoratore anziano sono ancora largamente ancorate all'immagine di una persona inattiva che è definitivamente fuori dal mercato del lavoro. Questo rappresenta un ostacolo sociale notevole per il successo delle politiche d'invecchiamento attivo, soprattutto di quelle indirizzate a prolungare la permanenza nel mercato del lavoro dei più anziani, poiché condizionano pesantemente le preferenze individuali tra lavoro e non lavoro e orientano i più anziani a vivere il pensionamento come età del disimpegno.

### 5.3. I mutamenti degli equilibri nel contesto familiare e nelle relazioni sociali

#### 5.3.1. *Il riequilibrio dei ruoli familiari*

Nella transizione dal lavoro alla pensione gli individui sono soggetti ad un processo di ridefinizione del sistema di ruoli che avevano assunto nell'età adulta che, da una parte, è segnato dalla perdita e dall'acquisizione di certi ruoli – in particolare la perdita del ruolo occupazionale e l'acquisizione di quello di pensionato – sanciti anche da riti di passaggio (Tramma, 2000: 87); e d'altra parte dal riequilibrio complessivo del sistema di ruoli, con l'ampliarsi di alcune sfere di vita (come ad esempio quella domestica) ed il ridursi di altre (come quella sociale connessa all'occupazione). Questo processo si caratterizza per l'aumento del tempo libero a disposizione del pensionato che può ridistribuirlo in altri ambiti di attività, nuovi o già in essere prima del pensionamento. Si osserva, in particolare, che l'uscita dall'occupazione comporta una ridefinizione del ruolo familiare del lavoratore-pensionato e un riequilibrio della divisione dei ruoli



domestici tra i coniugi in relazione alla maggiore disponibilità di tempo liberato dal lavoro.

Dall'indagine emerge che la ridefinizione dei ruoli domestici dopo il pensionamento di uno dei due coniugi – soprattutto nel caso dei maschi che noi abbiamo osservato – è un processo critico che in certi casi si realizza senza problemi, mentre in altre circostanze assume una connotazione conflittuale e può portare alla crisi della coppia stessa. Le modalità di riequilibrio dei ruoli in ambito familiare, più o meno conflittuali, possono essere spiegate in relazione alla condizione professionale della coniuge, infatti, si registra una maggiore conflittualità nelle coppie dove la donna è casalinga, mentre quando la donna lavora il processo di adattamento domestico al pensionamento del marito è più armonioso e collaborativi. Questa diversità si spiega tenendo conto che nel caso delle coppie dove la donna è casalinga, tendenzialmente c'è una divisione di ruoli che prevede l'attribuzione delle responsabilità di gestione delle attività domestiche alla donna. In questo contesto il marito pensionato che trascorre più tempo a casa ed è più presente nella gestione quotidiana delle faccende domestiche viene percepito come un elemento di disturbo delle routine consolidate; l'uomo pensionato, però, pur passando in casa molto più tempo rispetto a quando era occupato, non sempre si impegna maggiormente nella collaborazione ad attività domestiche, percepite come incoerenti rispetto alla tradizionale divisione di ruoli familiari, ma tendenzialmente interferisce di più rispetto alle modalità e alle scelte relative alla gestione familiare. Il pensionamento in queste condizioni generano una maggiore conflittualità.

La messa in crisi delle routine quotidiane della casalinga nel suo ambito vitale sono fonte di conflitto di coppia, come racconta un operaio milanese:

«Quando la moglie è casalinga scatta questo meccanismo: rompi l'equilibrio con la moglie che magari ha l'abitudine di prendere il caffè con le amiche il mattino e di non dar conto del suo tempo, di come trascorre il pomeriggio. si rimette in discussione un equilibrio che si era consolidato. Questo molte volte è un elemento che fa scattare processi di reazione all'interno della famiglia che spesso portano poi alla crisi della coppia.» (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

In modo analogo un impiegato napoletano sottolinea che non il semplice stare a casa comporta un fastidio per la moglie casalinga che considera lo spazio domestico come suo ambito specifico di attività:

«Non si può rimanere in casa dalla mattina alla sera, ci si stanca, e poi si dà fastidio alle mogli che stanno a casa. Lo sappiamo come sono le donne in casa, quando ti vedono dopo un po' senza far niente cominciano a infastidirsi.» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Nelle famiglie in cui, invece, la donna è (o è stata) occupata, già durante la vita adulta è stato sviluppato un modello di cooperazione in ambito domestico – spesso con carichi di lavoro squilibrati verso la donna – che rendono più agevole l'adattamento alla condizione domestica del maschio pensionato. Nelle coppie in cui entrambi i coniugi lavorano, infatti, c'è una maggiore interscambiabilità dei ruoli in ambito domestico che rappresenta una risorsa strategica per ridefinire la distribuzione dei carichi di lavoro e delle attività in ambito familiare quando uno dei due coniugi va in pensione e dispone di più tempo. La testimonianza successiva è emblematica di un processo di riequilibrio armonioso dei ruoli domestici:

«Adesso che sono in mobilità faccio il casalingo. Ho la moglie che fa l'infermiera e ho a case le ragazze: una lavora, mentre l'altra fa la prima media. Faccio il casalingo. Do una mano in casa. Poi questa dove abito è una cooperativa e mi occupo della gestione della cooperativa.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

«Dato che mia moglie lavora, io cerco di essere più presente in casa e di aiutare nelle faccende domestiche anche se tante cose, anche pesanti non riesco a farle e mia moglie s'incavola. Per esempio la spesa al supermercato, il preparare da mangiare a mezzogiorno, cerco di farle [...] comunque aiuto di più mia moglie nelle cose della casa. (N22, 56 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Come anticipato nella testimonianza precedente, nelle coppie con la donna occupata ci sono, comunque, elementi di tensione dovuti al fatto che per alcuni lavoratori pensionati impegnarsi maggiormente nelle attività domestiche risulta degradante per la loro posizione all'interno della coppia, come evidenziato da un operaio milanese che evidenzia lo sbilanciamento del rapporto tra lavoratore-pensionato e moglie ancora occupata:

«Quando sei in pensione e tua moglie lavora, sei tu a stare a casa: la moglie ritorna a casa e ti rimprovera perché tu non hai fatto delle faccende di casa che tu avresti potuto fare, per esempio togliere la polvere di casa, le pulizie che non hai mai fatto, perché lei lavora e tu sei a casa.» (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Tra le due aree considerate esiste una differenza nel peso relativo delle mogli casalinghe, ma a parità di condizione professionale della donna si rilevano le stesse dinamiche di adattamento descritte sopra.

Va poi notato che anche quando il lavoratore, in virtù del maggior tempo a disposizione liberato dal lavoro, assume maggiori responsabilità nell'ambito delle attività domestiche, non riesce a compensare la perdita della sfera di vita precedentemente legata al lavoro, come si evidenzia nel brano successivo. La perdita del lavoro, non può essere compensata dal maggior impiego in ambito domestico:

«Prima della cassa integrazione, le mie giornate erano scandite dai turni della fabbrica: il primo turno dalla 7 di mattina, alle 15; il secondo turno dalle 15 alle 23. Mi organizzavo con mia moglie che pure faceva i turni e tutto era scandito dal ritmo dei nostri lavori. Era stressante da questo punto di vista. Adesso faccio più cose io in casa, perché ho più tempo libero, mi alzo con comodo e poi provvedo alle faccende di casa, ma certe volte mi deprimi e me ne esco. Il lavoro, cioè il posto di lavoro mi manca ed i compagni di lavoro mi mancano.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

Va poi considerato l'aspetto relativo alla riduzione dei carichi familiari per l'uscita di casa dei figli. Nella teoria si evidenzia che la fine della vita lavorativa coincide spesso anche con la riduzione delle responsabilità familiari e, quindi, con un restringimento dei ruoli famigliari (Tramma, 2000). Se in parte le interviste restituiscono una realtà che conferma la teoria, in certi casi, soprattutto per i lavoratori della provincia di Napoli (anche se non mancano casi analoghi per quelli milanesi) si rileva una situazione dove i carichi familiari non diminuiscono affatto, anzi in alcune circostanze si appesantiscono. È il caso – come riportato nella testimonianza sotto – dei lavoratori che vanno in pensione avendo ancora dei figli a carico impegnati in percorsi formativi universitari lunghi e, in più, si dedicano alla cura dei genitori molto anziani non più autosufficienti, accogliendoli nella propria casa:

«Poi ultimamente ho un problema con mio padre che abita qui vicino a me, ha 87 anni ed è un po' acciaccato e devo anche stargli un po' vicino. E ho un figlio, Davide, che sta facendo l'Università, studia ingegneria elettronica, sta con noi ha 23 anni e ne ha ancora per qualche anno.» (N22, 56 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la fine del lavoro coincide anche con una riduzione dei carichi familiari, perché i figli sono andati via di casa. In queste circostanze si ritrovano i sintomi di un invecchiamento problematico segnato prevalentemente dall'isolamento in ambito domestico, come descritto da questo passaggio che esplicita come il “dedicarsi di più alla famiglia” significa stare semplicemente più tempo in casa:

«Dopo il pensionamento mi sono dedicato di più alla famiglia, ma in effetti ho passato più tempo a casa, perché non andando più a lavorare, me ne stavo a casa, però i figli erano già grandi, uno stava a Berlino, un'altra si è sposata, poi mi dispiace dirlo, un'altra tre mesi fa, mi è venuta a mancare... allora me ne sono stato semplicemente di più in casa, a leggermi il giornale e fare il pensionato. Ho fatto proprio il pensionato, cosa che faccio ancora. Sto a casa.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

Anche nella testimonianza successiva si vede come l'uscita di casa dei figli determina una riduzione dei carichi familiari. Emerge, tuttavia, un fenomeno molto diffuso che è rappresentato dall'inaugurazione di un nuovo ruolo sociale,

legato all'attività riproduttiva dei propri figli, che è quello del "nonno". Da "genitori" si acquisisce anche il ruolo di "nonni" e, come emerge nelle ultime considerazioni riportate nel brano seguente, progressivamente si passa da un ruolo attivo per la crescita dei propri figli, ad un ruolo passivo, da spettatore, rispetto alle vite dei propri figli e dei propri nipoti:

«Adesso sto a casa, ma non posso dire che mi dedico di più alla famiglia, perché ormai i figli sono grandi ed hanno preso la loro strada [...] Io ho tre figli. Uno lavora in Ferrari e quindi sta fuori. Lui sta bene per i fatti suoi. Un'altra si è sposata e abita qui nel mio stesso palazzo, la tengo sopra. L'ultimo si sposa a settembre. È l'ultimo che è rimasto in casa, ma adesso se ne va anche lui. Poi ho già tre nipoti. Io il grosso l'ho fatto. Adesso tocca a loro. Speriamo che le cose vadano bene, perché adesso la nostra soddisfazione è quella di vedere cosa fanno i nostri figli e i nostri nipoti.» (N18, 66 anni, Fiat Auto, NA, Impiegato, pensionato).

### *5.3.2. Le trasformazioni delle relazioni amicali dopo l'uscita dalla fabbrica*

Per i lavoratori che hanno già attraversato la transizione dal lavoro alla pensione, i racconti riportano la drammaticità dell'esperienza dal punto di vista psicologico e relazionale, soprattutto nei casi in cui l'uscita non è stata volontaria, ma sollecitata dalle aziende. Anche perché "mentre per entrare nel mondo del lavoro la società prepara gli individui per 15-20 anni, quando gli stessi individui giungono all'età del pensionamento nessuno si preoccupa di fare altrettanto" (Metitieri, 2000: 3), generando inevitabilmente una condizione di disagio psicologico. Le testimonianze seguenti descrivono il malessere causato dall'uscita dall'occupazione e dalla crisi delle routine quotidiane:

«La prima settimana, i primi dieci giorni, ti faccio una confessione, sono stato sul punto di andare in depressione, pur avendo fatto io la scelta di andare via, sottolineo questo. Io stavo andando in depressione... Pensavo a tanti e tanti lavoratori che non hanno fatto loro la scelta, ma che l'hanno subita, essendo estromessi dai processi produttivi con le terziarizzazione, le casse integrazioni eccetera nel passato. Che trauma e che dramma hanno dovuto subire! C'è una differenza tra chi fa una scelta, anche convinta e comunque vive una situazione di disagio, dal punto di vista psicologico e dal punto di vista personale e chi invece la subisce. [La continuazione della militanza sindacale] mi ha aiutato anche a superare quel dramma che era stato la messa in mobilità. Anche perché si tratta di una cesura netta che capita da un giorno all'altro, anche se mentalmente sei preparato in qualche modo. Io, in verità, non immaginavo che era così forte.» (N5, 58 anni, Fiat Auto, MI, operaio, in mobilità).

«Nel passaggio, non voglio usare la parola "traumatico" perché, forse, sarebbe un po' eccessivo definirlo un passaggio traumatico, però indubbiamente c'è una ripercussione negativa sotto l'aspetto emotivo, soprattutto partendo da certe considerazioni. La prima è che non è stata una scelta personale al 100%, perché io penso che se qualcuno sceglie volontariamente di andare in pensione, mentalmente si

è già preparato, molto probabilmente si è già organizzato qualcosa da fare. Io, invece, ho un po' subito una scelta dell'azienda che mi ha creato uno stato d'animo un po' di disagio e un po' di risentimento verso l'azienda.» (N4, 57 anni, Magneti Marelli, MI, impiegato, in pensione).

La crisi individuale nella fase di adattamento al pensionamento è dovuta spesso all'incapacità di affrontare la destrutturazione dei tempi e delle attività quotidiane. L'uscita dall'occupazione, tra l'altro, comporta anche la crisi di un sistema di relazioni che erano strutturate intorno alla fabbrica, ai tempi e ai ritmi di lavoro e alle attività collegate al lavoro. A livello individuale, quindi, il pensionamento richiede necessariamente una ridefinizione del proprio spazio relazionale coerente con una nuova struttura dei tempi di vita che non è più vincolata al lavoro e che non coincide più con quella dei compagni di lavoro che sono ancora attivi nella fabbrica. Si può parlare di una destrutturazione spazio-temporale della quotidianità che mette in crisi il sistema di relazioni sociali consolidate intorno all'appartenenza occupazionale che rientra all'interno del più ampio processo di "desocializzazione" (Giori, 1984) che consiste nella crisi dei ruoli adulti e nel rischio d'isolamento sociale. Dalle interviste, emerge che l'uscita dalla fabbrica diventa problematica quando comporta la rottura dei rapporti con i colleghi di lavoro che non vengono compensati dalla costituzione di nuovi ambiti relazionali.

«Indubbiamente il passaggio è un po' triste, perché sul piano personale ci si sente soli e abbandonati. Non ci sono più le amicizie che c'erano prima. Finisce tutto quando esci dalla fabbrica [...]. Devo ammettere che l'inizio, dopo tanto tempo, è difficile a dover rimanere a casa. Io prima di andare in pensione, anche se mi era stato detto tante volte, non mi aspettavo che è così brutto svegliarsi la mattina e non avere più il tuo posto di lavoro. Io non ho avuto un trauma, un po' perché me ne sono andato io per scelta mia, perché mi conveniva andare, poi perché dopo poco mi sono dato da fare e non sono rimasto più a casa, ma le amicizie di lavoro si perdono subito, perché chi rimane dentro fa un'altra vita: tu sei pensionato, invece loro lavorano. Prima ti vedevi tutti i giorni, ma ti vedevi a lavoro, dopo quando sei in pensione non hai più quella opportunità e non hai altre occasioni d'incontro.» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

«Il lavoro mi manca, mi mancano i miei colleghi. Io quando rivedo i miei colleghi mi si riempie il cuore. La nostra è una comunità. Siamo una comunità che parla la stessa lingua, che facciamo gli stessi sacrifici per arrivare alla fine del mese, poi ci sono i buoni e i cattivi, ma questo fa parte della vita. Eravamo uniti dalla stessa storia. Adesso che non c'è più, manca questa situazione, è la cosa che forse si sente di più quando sei a casa.» (N19, 69 anni, Fiat Auto, NA, Operaio, pensionato).

Ci sono molti casi in cui le relazioni di lavoro si mantengono anche dopo il pensionamento e ciò dipende molto dal livello di integrazione del gruppo di colleghi quando erano ancora tutti in attività:

«Eravamo molto legati tra di noi e ancora oggi che sono passati due anni e mezzo, una volta ogni 15 giorni ci incontriamo, noi ex-collegli impiegato, quelli che eravamo più a stretto contatto, e la settimana prossima ci siamo già organizzati per andare a farci una mangiata tutti insieme. Ma questo è un legame che c'è stato all'interno dell'Alfa che in Fiat non c'è. A chi andava in pensione gli si faceva la festa, gli si faceva la collettiva, gli si faceva il regalo e in Fiat non lo so se lo fanno. Noi abbiamo questo tipo di cultura.» (N30, 62 anni, Elasis, NA, Operaio, pensionato).

In certi casi, soprattutto nello stabilimento di Arese, dove c'è una maggiore identificazione con l'azienda i pensionati continuano a coltivare e sviluppare i rapporti di amicizia costruiti in fabbrica, continuando a frequentare anche i luoghi di lavoro. I pensionati milanesi, infatti, continuano a mantenere un legame forte con la fabbrica, e frequentano i compagni di lavoro ancora attivi o già pensionati, nei tradizionali spazi comuni della fabbrica o nei luoghi simbolo del movimento operaio come la sala del Consiglio di Fabbrica, o nella Fondazione 25 Aprile, la società di mutuo soccorso dell'Alfa Romeo:

«Adesso faccio il pensionato e basta. Ogni tanto torno in azienda, perché ho mantenuto rapporti con tutti. E sono tanti quelli che vengono qua e non vengono mica perché devono comprare la macchina. Noi veniamo qua perché ci troviamo bene. E questo vuol dire che l'Alfa aveva creato qualcosa che andava oltre il produrre[...] La specificità dello stabilimento di Arese è che la manodopera Alfa che è rimasta qui e tutta quella che è stata mandata via negli anni passati è manodopera che è cresciuta con l'Alfa, per cui ha un attaccamento all'azienda, che si trova in parte solo a Torino, ma molto meno. È questa la storia dell'Alfa Romeo, una storia di grande attaccamento.» (N25, 56 anni, Fiat Auto, MI, Impiegato, pensionato).

In altri soggetti – sempre nel sito industriale milanese – quelli che hanno vissuto negativamente l'uscita precoce dall'occupazione, percependola come un tradimento del “patto” di fiducia con l'azienda, emerge un atteggiamento di rifiuto della trasformazioni subite dalla fabbrica. Attraverso anche il rifiuto di andare fisicamente in fabbrica per incontrare i colleghi di lavoro, questi lavoratori sembrano iniziare un processo di allontanamento e di affievolimento delle relazioni amicali che erano incardinate nella fabbrica, nell'esperienza comune del lavoro di fabbrica e della militanza sindacale, come è evidenziato dalla testimonianza di un operaio in mobilità incanalato verso il pensionamento:

«Ho ancora dei legami in fabbrica, ma pochi. Saranno sei mesi a questa parte che non vado in fabbrica. Qualche volta sento i compagni di fabbrica, per telefono, ma non me la sento più di andare in fabbrica. Andar là e vedere quello che c'è, mi viene da piangere. Io che ero abituato a stare davanti alla portineria con il microfono in mano ad accendere i falò, ad organizzare i pullman per andare alle manifestazioni... oggi vai in fabbrica, non c'è più niente e ti piange il cuore.» (N26, 52 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in mobilità).

A livello territoriale il distacco dalla fabbrica in termini relazionali è una problematica più rilevante per i lavoratori del sito industriale di Arese, poiché molti di questi lavoratori hanno subito l'uscita precoce dalla fabbrica che è stato un fenomeno di massa che ha comportato una rapida dispersione dei lavoratori espulsi i quali, perdendo il baricentro che era l'occupazione in fabbrica, hanno avuto difficoltà a relazionarsi fuori dalla fabbrica. Per chi usciva, in mobilità o in pensionamento, dall'Alfa Romeo di Arese non c'era certezza di ritornare in fabbrica e di ritrovare tutti gli ex colleghi ancora al lavoro. Inoltre la maggiore pregnanza dell'identità aziendale e della cultura sindacale e del lavoro industriale ha necessitato di uno sforzo maggior di ridefinizione fuori dal lavoro delle relazioni amicali costruite in fabbrica.

## 5.4. L'attivismo politico e sociale dopo il pensionamento

### 5.4.1. *Il bisogno emergente di rimanere attivi*

I modelli di ruolo per gli anziani si delineano all'interno di una banda d'oscillazione molto ampia che va da una vecchiaia connotata in termini fortemente negativi, fino ad una vecchiaia ampiamente positiva, come vera e propria età dell'oro. Secondo la teoria del disimpegno (Cummings, Henry, 1961; Havigurst, *et al.*, 1964; Buralassi, 1984) l'età anziana comporterebbe tendenzialmente un graduale, ma sistematico abbandono dei ruoli pubblici e un corrispondente ripiegamento nella sfera privata. Le indagini empiriche disponibili nella letteratura internazionale confermano tale ipotesi, ma evidenziano anche che si tratta di un processo connesso alla ridefinizione sociale del corso di vita, che progressivamente si va spostando verso le età più elevate (Laslett, 1992). In altri termini, come per esempio dimostra Carla Facchini (2001) per l'Italia, il processo di disimpegno sociale non coinvolge più tutti gli anziani, ma soltanto il gruppo dei "grandi anziani", cioè delle persone che hanno superato da tempo alcune transizioni cruciali all'età anziana (come quella del pensionamento e quella dell'uscita di casa dei figli) e che, dal punto di vista anagrafico, si identificano prevalentemente con la popolazione con oltre 75 anni.

L'elemento critico predominante del pensionamento è sempre l'incapacità di adattarsi alla vita senza lavoro, non riuscendo il lavoratore a costruire un progetto che si collochi al di sopra di quello produttivo e a riempire creativamente il tempo liberato dal lavoro. Fuori dal lavoro, l'anziano ricopre un ruolo ambiguo, flessibile, non strutturato e senza chiare aspettative da parte degli altri e senza fini immediati. In relazione all'allungamento dell'aspettativa di vita media,

quindi, “la vecchiaia si presenta come una parte della vita ancora tutta da *inventare*, sia in termini di posizione del *gruppo di popolazione* nella società, sia in termini di *prospettive individuali*” (Tramma, 2000: 9). D'altra parte, nonostante la destrutturazione del ciclo di vita tripartito, la vecchiaia continua ad essere un tempo dal significato incerto che non ha trovato una definizione sociale, se non quella negativa di superamento della fase produttiva. L'aumento del tempo disponibili dopo il pensionamento ha un significato individuale ambivalente: “l'aumento di tempo può rivelarsi una liberazione di risorse se concepito e praticato come possibilità per riprogettarsi sperimentando nuovi interessi e impegni o recuperandone di già sperimentati e abbandonati. Può rivelarsi altresì un fattore di rischio in assenza di centralità esistenziali sostitutive di quelle connesse ai ruoli professionali e familiari. Il tempo degli anziani cioè, se non si rivela sufficientemente denso di progettualità e di attività, rischia di essere vissuto come “segnale” dell'esaurimento delle funzioni sociali e umane, come tempo “vuoto”, e costituirsi così come fattore culturalmente e psicologicamente patogeno” (Tramma, 2000: 72).

L'assenza di solidi modelli di riferimento<sup>74</sup>, tuttavia, è una condizione ambivalente, in quanto per certi individui può diventare un impedimento per l'azione, mentre per altri, in presenza di certe risorse personali, può rappresentare una potenzialità. In questa prospettiva, il diventare vecchi, si presenta come una declinazione delle caratteristiche della “società dell'incertezza” (Bauman, 1998) in cui la libertà acquisita ha come prezzo la diminuzione della sicurezza. Lo stereotipo tradizionale dell'anziano è stato essenzialmente connotato dall'assenza di potenzialità, anche in relazione ad una prospettiva di vita molto più contenuta, che oggi produce quello che il pedagogista Sergio Tramma definisce “effetto mancata previsione” (2000: 32) dovuta all'ignoranza di dover personalmente affrontare la vecchiaia e al pregiudizio riguardante la caduta delle attività intellettive e l'inutilità di prepararsi alla vecchiaia come età attiva. Questo effetto è rilevato anche dai lavoratori intervistati, come riportato nel brano successivo che evidenzia che la vita dopo la pensione si costruisce su attività già avviate prima del pensionamento. Si tratta di attività che, magari, ricoprivano prima un ruolo secondario e che poi diventano le principali:

«Chi si è premunito per tempo, cioè ha iniziato a pensare già prima a cosa fare quando uscirà dalla fabbrica, per esempio a fare il volontario al sindacato o presso

---

<sup>74</sup> Nella vecchiaia si esprime la contraddizione tra libertà e rischio (Bauman, 1998; Beck, 2000a): “le persone che invecchiano si trovano a vivere la sottile angoscia della libertà. È una libertà difficile, che può nascere dal diminuire degli obblighi connessi alla famiglia, alla professione e ad alcuni altri doveri e “dover essere” che accompagnano, per gran parte della vita, gli individui” (Tramma, 2000: 11).



un'altra realtà che ha già in mente oggi, un'associazione, per l'Avis... oppure già penso di coltivarci un hobby che già oggi faccio, come la pesca, la caccia, il tracking, e ho già un gruppo con cui farlo, allora sì, altrimenti c'è molta gente che esce e il giorno dopo non sa più cosa fare. L'unico aggancio che ha e che cerca è quello di andare a lavorare, magari a nero, accettando anche cose che all'Alfa aveva sempre contestato, e fa questa cosa con impegno, fa lavori pesanti che in azienda non avrebbe mai fatto e sarebbe andato subito dal delegato a dire che gli volevano far fare quel tipo di lavoro che è troppo pesante e che per la legge 626 non è compatibile e rischioso. Invece dopo si accontentano, accettano anche una paga misera, togliendo anche opportunità lavorative per i giovani, magari regolare, con un contratto migliore.» (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Dalle interviste emerge che c'è una forte difficoltà dei lavoratori ad accettare, soprattutto quando sono usciti precocemente dall'occupazione e sono in buona salute, una condizione di pensionato tradizionale segnato dall'inattività. Gli intervistati evidenziano una necessità di svolgere qualche forma di attività anche se non sempre a questo bisogno corrispondono capacità e opportunità individuali per mantenersi attivi. Le testimonianze successive evidenziano questa necessità di rimanere attivi:

«Io per esperienza so che bisogna impegnarsi in qualche cosa [...] Bisogna andarsi a trovare un'attività, anche se non allo stesso livello di prima. Io ho un amico che sta in una ditta di un suo amico e risponde al telefono, non so nemmeno se è pagato; invece un altro caro collega, appena pensionato è andato a dare una mano nel negozio del figlio e non è pagato, lo fa per il figlio e per tenersi impegnato. Poi ce ne sono altri che li vedo passeggiare. Non lo so come stanno, ma non credo che si possano passare gli anni così, in strada, al bar e a passeggiare, almeno finché c'è la salute.» (N17, 71 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

«Se tu fai il classico pensionato, che si cura solo l'orto e poi niente altro, allora le cose diventano complicate, soprattutto per la mente, perché mi accorgo che bisogna dare motivo di far lavorare il cervello e di evitare l'invecchiamento. Il fatto di essere attivo anche in età avanzata ti dà il motivo di vivere la tua anzianità in modo diverso, se poi hai anche la fortuna di non avere nessuna malattia grave, certo gli acciacchi ci sono, ma l'importante è di non avere nessuna malattia grave, e questo ti aiuta. Con il tempo a disposizione puoi fare anche un'attività di servizio che può aiutare gli altri» (N27, 57 anni, Fiat Enti Centrali, NA, Impiegato, pensionato).

Spesso il modo più semplice per soddisfare "il bisogno di attività" è quello di ripresentarsi sul mercato del lavoro, poiché si tratta di una scelta che non è in discontinuità con gli equilibri della vita attiva e non richiede ulteriori sforzi di riattivazione in altri ambiti sociali:

«questa idea del pensionamento non mi sfiora neanche, anzi, quando sono a casa per mezza giornata che non ho niente da fare, comincio a girare per casa senza fare nulla e mia moglie mi rimprovera. Forse è anche un fatto di carattere, perché io non sono capace di stare fermo in casa a far niente. Non ho la pazienza neanche di mettermi in garage a guardare la macchina. Sento subito il bisogno di uscire e fare qualcosa. Io non mi vedrei fermo. Al bar non mi piace andare, come fanno dei miei amici. Altri

hobby non ne ho mai avuto, non ci ho mai pensato, la mia vita è sempre stata sempre tutta all'Alfa» (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

C'è poi da tener conto che soprattutto per gli operai pensionati esistono difficoltà oggettive di riattivazioni in attività non produttive legate anche alla ristrettezza delle risorse economiche. Non basta avere più tempo a disposizione, bisogna anche avere le possibilità economiche per impiegare quel tempo. In condizioni di ristrettezze economiche, l'unico modo che razionalmente sembra adeguato per passare il tempo è quello di svolgere qualche attività lavorativa retribuita. Questa è una situazione con cui si devono confrontare quelle visioni della vecchiaia che vedrebbero in questo periodo lo spazio per l'esplosione dell'espressività dell'individuo (Gaullier, 1988):

«Adesso ho molto tempo libero, ma non so che fare. Anzi il problema è che non ho la possibilità di spenderlo il mio tempo libero. Adesso poi con l'euro è più difficile fare la spesa e allora devi tagliare tutto il superfluo... quel poco che c'era, perché anche prima ho sempre fatto una dignitosa vita da operaio, senza lamentarmi prima di andare in cassa integrazione guadagnavo 1100 euro, non mi è mai mancato niente. Adesso ho tutto il tempo libero che voglio, ma non posso fare nulla, anche se volessi fare qualcosa, non so un hobby o altro, penso che non è il caso che è meglio risparmiare qualcosa e che forse se proprio devo fare qualcosa, è meglio cercare di fare un lavoretto.» (N15, 53 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, in CIGS).

A livello territoriale i pensionati napoletani hanno evidenziato l'esistenza di una cultura locale che stigmatizza l'attivismo degli anziani. I pensionati percepiscono di non essere socialmente legittimati quando si impegnano direttamente in attività sociali e politiche, perché il loro comportamento sottrarrebbe spazio ai giovani. Si ripropone anche in questo campo la contrapposizioni generazionale che già è stata trattata in relazione alla partecipazione al mercato del lavoro: gli anziani dovrebbero farsi da parte per far spazio ai giovani. Questo orientamento è strettamente connesso con un'immagine ed un ruolo sociale dell'anziano tradizionale che dopo il pensionamento dovrebbe progressivamente disimpegnarsi dalle precedenti attività senza acquisirne di nuove:

«Noi anziani, poi, siamo abituati a pensare sempre nei termini di che cosa dobbiamo avere. Io sto pensando anche a che cosa possiamo dare, ma siccome la società non ce lo richiede, quello che abbiamo, siamo costretti a tenercelo per noi. Noi abbiamo tanto da dare, anche perché abbiamo tempo da impiegare, ma la nostra partecipazione non è sempre gradita. Questo ce lo dobbiamo dire. Io la sento la gente che dice che "quello è vecchio, perché non se ne sta un po' a casa e fa posto ai giovani". E non è solo sul lavoro, questo è anche nella politica, nelle associazioni. La nostra partecipazione, che con l'esperienza che ognuno di noi ha, non è cosa da niente, ma non è ben vista. I giovani la nostra esperienza non la vogliono più, oggi c'è tutta un'altra mentalità, non puoi neanche parlare che ti senti dire che non capisci niente. Noi siamo diventati un po' la ruota di scorta. L'anziano è visto come un

fastidio, anche quando sta in buona salute. La pensione, per fortuna, nessuno ce la rinfaccia, perché quella ce la siamo guadagnata, lavorando per una vita intera, però ti faccio vedere che qualche volta, qualcuno si sveglia e ci comincerà a mettere le mani anche lì, per pigliarci altri soldi.» (N18, 66 anni, Fiat Auto, NA, Impiegato, pensionato).

Questa visione dell'anziano in pensione non è coerente con le aspettative in merito alla durata della vecchiaia in buona salute, comportando un notevole disagio individuale e, più in generale, uno spreco sociale di capitale umano significativo. La liberazione dal lavoro, infatti, per ovviare a queste contraddizioni dovrebbe essere compensata dall'impegno individuale in una nuova attività dal significato espressivo e di autorealizzazione, che abbia però anche un riconoscimento sociale, come sostenuto da Ulrich Beck (2000b), che sottolinea inoltre che al lavoro non può sostituirsi semplicemente l'ozio, come pure vorrebbero altre analisi (De Masi, 2003), ma l'attività libera autogestita.

#### *5.4.2. Lo sviluppo dell'esperienza sindacale dopo il pensionamento, la politica e la vita associativa*

I lavoratori dell'Alfa Romeo, in misura maggiore quelli del sito industriale di Arese, sono portatori di una forte cultura sindacale che ha rappresentato una risorsa significativa dopo l'uscita dalla fabbrica. Molti lavoratori infatti hanno trovato nel sindacato dei pensionati la continuità dell'identità operaia sviluppata durante l'età attiva.

I lavoratori che, invece, hanno ricoperte cariche sindacali hanno avuto traiettorie significativamente diverse dagli altri operai. In prima istanza perché l'attività sindacale, in genere, ha permesso di familiarizzare maggiormente con l'idea dell'uscita precoce dalla fabbrica e con gli strumenti di accompagnamento alla pensione, attraverso l'esperienza indiretta di altri lavoratori di cui si è seguita la vicenda. Questa socializzazione alle dinamiche di fabbrica ha attutito in una certa misura il trauma dell'uscita dall'azienda:

«per me il pensionamento è stata una tappa graduale, non molto sofferta, perché anche per ragioni sindacali avevo accompagnato i miei colleghi al pensionamento attraverso la mobilità e quindi sapevo già quello che significava. Ero già pronto. Capisco che per loro, a differenza di me che l'ho vissuta un po' per volta questa vicenda, per loro è stata un po' un trauma. Mi ricordo il primo a cui io feci firmare la mobilità e lui, primo in assoluto, si è messo a piangere, perché per lui era proprio una rottura diretta con il passato, quindi il fatto che lui si sia trovato espulso dal lavoro dall'oggi al domani, anche se accompagnato da qualche incentivo, però il rapporto troncato con l'azienda e con quello che l'azienda ti ha dato negli anni è stato un bel trauma. Nel mio caso, l'attivismo sindacale è stato un elemento di continuità che mi ha consentito di vivere in modo meno traumatico il distacco dalla fabbrica. Se io non avessi avuto il sindacato, avrei avuto anche io lo stesso problema che hanno avuto

loro. Invece così mi sono avvicinato alla pensione in modo graduale e naturale. (N27, 57 anni, Fiat Enti Centrali, MI, Impiegato, pensionato).

Una volta pensionati, i lavoratori più integrati nel sindacato hanno ricevuto proposte dai rispettivi sindacati per ricoprire cariche dirigenziali all'interno delle strutture territoriali. Le attività proposte non erano sempre circoscritte al settore metalmeccanico, ma si allargavano spesso alla categoria dei pensionati come naturale continuazione dell'attività svolta in precedenza, o ad altri settori (come nel caso dell'artigianato a Milano che ha reclutato i quadri sindacali anziani delle grandi imprese metalmeccaniche della provincia) in funzione di specifici obiettivi sindacali. In questa ultima opzione, i lavoratori hanno vissuto una "riconversione" lavorativa in ambito sindacale:

« Quello che faccio oggi è, in un certo senso il prodotto di quella stagione fortunata. Oggi faccio un bel lavoro, gratificante che ha le fondamenta al 90% in quella esperienza all'Alfa. La mia attività prevalente all'interno dell'azienda era quella sindacale, quindi, uscendo dall'azienda e dare una mano al sindacato, lavorare in Fiom, praticamente, è stata non dico una continuità, ma quasi. Non c'è stato, come per la maggior parte dei lavoratori che vanno in pensione, uno stacco netto. Prima facevo una vita di un certo tipo, poi dal giorno dopo ho cominciato a fare una vita completamente diversa, per me no. Sì, certo io non avevo mai fatto attività sindacale come funzionario esterno, da quando sono andato in pensione ho cominciato a farlo. Devo dire che è stata un'esperienza per me molto interessante, perché come tanti ho fatto attività sindacale nell'azienda ad un certo livello, avevamo rapporti con il nazionale, eccetera, però andando fuori seguendo le piccole e medie aziende ho fatto un'esperienza completamente diversa che per me è stata molto interessante, cioè ho visto un mondo che sapevi che c'era, che però vivendo nella grande azienda, dal punto di vista sindacale, ma anche delle relazioni sociali, non avevi mai incontrato. » (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Un altro esempio della militanza sindacale come risorse per i processi di riattivazione individuale è riportato nel racconto seguente:

«A me mancavano 4 anni per agganciarli alla pensione, il segretario della Fiom territoriale mi ha chiesto se ero disponibile a dargli una mano fuori dalla fabbrica e ovviamente loro mi avrebbero integrato quello che perdevo andando in mobilità. Io ho accettato, primo perché il lavoro sindacale mi è sempre piaciuto, e secondo perché è chiaro che a 52 anni, non avendo nulla da fare, non è assolutamente pensabile starsene a casa [...] successivamente la Camera del Lavoro di Milano mi ha fatto la proposta di organizzare gli artigiani, categoria difficilissima che per me è stata un'esperienza assolutamente importante perché io in pratica ho vissuto in un ambiente sindacale protetto dove i diritti erano non solo tutelati dalla legge, ma buona parte dei diritti ce li costruivamo e conquistavamo ex novo nella contrattazione aziendale. Questo mondo è tutta un'altra cosa, perché non c'è nessuna azienda artigiana che è capace di fare contrattazione e, ovviamente, molti diritti che sono in qualche modo sanciti da leggi o da contratti, le imprese artigiane, se possono, li svincolano, o non li applicano, o li applicano in modo molto riduttivo. Mi sono accorto nel settore artigiano si va dalle stelle alle stalle. Ho avuto l'occasione di rendermi conto anche di questa realtà. » (N35, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Un percorso più lineare è rappresentato dal passaggio dalla militanza sindacale di fabbrica alla militanza nella categoria dei pensionati nell'ambito del proprio sindacato di appartenenza, come raccontato da un operaio napoletano in mobilità prossimo alla pensione:

«adesso mi occupo di questa sezione dello Spi e questo mi ha permesso di non morire, perché ho continuato un'attività, ho ritrovato dei nuovi compagni, un po' più anziani di me, ma che comunque avevano la mia stessa esperienza alle spalle, anzi è stato anche interessante cominciare questa esperienza diversa. Adesso ho un incarico anche a livello regionale e penso che dal sindacato non andrò mai in pensione, perché mi piace stare nel sindacato, mi piace la partecipazione, mi piace stare con la gente, cercare di dare una mano.» (N20, 63 anni, Selca, NA, Operaio, in mobilità).

L'attività sindacale da pensionati per questa tipologia di lavoratori rappresenta l'espressione degli stessi valori di fondo condivisi all'interno della fabbrica, ma vissuti all'interno di una nuova comunità di appartenenza.

Bisogna notare che, dopo l'uscita dalla fabbrica, chi si dedica prevalentemente ad attività di carattere politico e sociale svolge più di un'attività: partecipa alla vita di un partito, è attivo politicamente, fa il volontario e, spesso continua la militanza sindacale cominciata in fabbrica, anche se con un impegno diverso. Tendenzialmente chi ha svolto attività sindacale durante la vita attiva è maggiormente orientato ad un regime di *pluriattività* che sviluppa dopo l'uscita dalla fabbrica, quando ha a disposizione più risorse di tempo (Beck, 2000b). Emerge, quindi, una netta distinzione tra chi si dedica ad altre attività socio-politiche e chi, invece, al di fuori delle attività produttive e retribuite non sviluppa nessuna attività e si confina alla vita privata in ambito domestico. Il brano che segue esemplifica proprio la composizione delle attività di un pensionato impegnato nell'ambito socio-politico ed evidenzia la sinergia tra l'attivismo sviluppato nella fase di vita produttiva e quello successivo al pensionamento:

«Per me il pensionamento è stata una cosa normalissima, perché non è che sono venuta a casa e sono uno che non sa cosa fare o che ha l'orto e poi dopo sei mesi si rende conto che con l'orto non ci parli e diventi davvero l'abbruttimento, nel senso che ti trovi davvero a fare lo scimmiotto. Io, invece, ho sempre fatto attività sociale e continuo a farla. Sono ancora dentro alla Fondazione 25 Aprile come volontario; mi assorbe abbastanza e ci credo in questa cosa. [...] Poi faccio ancora attività con il sindacato. Gli ho detto che non ho più voglia di fare l'operatore sindacale e che quando ho voglia, quando ho tempo, di solito uno o due giorni a settimana, vado a dare una mano. [...] un'esperienza che non avevo mai fatto era quella politica. Io non sono mai stato iscritto ad un partito, pur avendo avuto sempre un orientamento politico di sinistra. Io ho una tradizione mia, perché sono cattolico e ho fatto militanza in oratorio e ho fatto l'esperienza dei cattolici del dissenso. Io faccio parte qui in parrocchia del consiglio pastorale, ho anche questa altra attività, ma politicamente non avevo mai preso nessun impegno. Alle ultime elezioni mi hanno chiesto se facevo un po' di campagna elettorale e se mi mettevo anche in lista per il

centro-sinistra [...] Alla fine mi sono trovato nel consiglio comunale, nella maggioranza. È la mia prima esperienza politica.» (N22, 56 anni, Fiat Auto, Operaio, pensionato).

Dopo il pensionamento, inoltre, i lavoratori passano più tempo nei loro paesi di residenza e sviluppano un nuovo interesse verso la vita politica e sociale locale. Si tratta di una ridefinizione dell'appartenenza territoriale che nei pensionati più attivi si manifesta in una maggiore partecipazione sociale:

«ho scoperto di più il mio paese, perché prima io non conoscevo proprio il mio paese, perché trascorrevi le mie giornate all'Alfa ed era lì che svolgevo anche la mia attività politica e sindacale. Quando sono andato in pensione ho cominciato a frequentare la sezione del partito qui in paese, poi mi sono messo in lista e quindi ho cominciato tutta un'attività che mi tiene impegnato.» (N36, 58 anni, Fiat Auto, MI, Operaio, pensionato).

Oltre all'attivismo politico, anche se in misura ridotta ed esclusivamente nell'area settentrionale i pensionati si dedicano ad attività di volontariato. L'essere attivi facendo delle attività di volontariato, o più in generale, operando nel sociale ha dei benefici per i pensionati sia perché permette di tenersi impegnato in attività socialmente legittimate, sia perché hanno una componente di autogratificazione legata al rendersi utili agli altri (Buccarelli, 2004). Questo è un aspetto estremamente importante in relazione alla condizione degli anziani che sono prevalentemente rappresentati come "inutili" e "bisognosi di aiuto":

«A stare senza lavoro ci si adatta, con il tempo, ma ci si adatta. Io faccio del volontariato, quando mi chiamano che c'è da fare qualcosa io vado, anche perché non ho altri impegni più importanti. Poi per il resto, un po' sto a casa e leggo, un po' vado in giro. Poi mi occupo molto di più della casa, tagli l'erba più spesso, faccio questo genere di cose che prima trascuravo.» (N33, 52 anni, Powertrain, MI, Operaio, in CIGS).

Nella provincia napoletana c'è un problema di inclusione degli anziani nelle attività di volontariato. Più in generale ciò è legato alla persistenza dello stereotipo culturale dell'anziano inattivo che spiega anche l'assenza di servizi innovativi e di proposte di attività sociali non tradizionali denunciata nelle interviste ai pensionati napoletani. C'è un'incapacità di attivazione degli anziani da parte delle istituzioni pubbliche e degli attori del terzo settore. Nella provincia napoletana, la questione degli anziani è affrontata prevalentemente sul versante sanitario e, in una misura minore, assistenziale; sono quasi completamente assenti delle attività sociali rivolte agli anziani che vanno oltre le tradizionali attività (per esempio le gite annuali, il circolo sociale, ecc.). Non c'è ancora una sensibilità tale da sviluppare in ambito pubblico e privato dei programmi di attivazione degli anziani. Mancano delle attività nuove, utili, tali da intercettare la

volontà di partecipazione e di altruismo presenti in una componente non marginale dei pensionati:

«I servizi sociali del comune, invece, ci offrono sempre le solite cose: il circoletto sociale con i vecchietti che giocano a carte, la partita di bocce nella villa comunale, poi la gita dei pensionati una volta all'anno. Questo è quello che fanno nei nostri comuni. In altri posti non lo so, ma qui questa è la situazione. Per carità, non mi lamento, perché alla fine è sempre un aiuto per gli anziani, però la partecipazione nostra attività non la vogliono, questa è la verità, almeno per la maggior parte degli anziani.» (N18, 66 anni, Fiat Auto, NA, Impiegato, pensionato).

Ci sono poi attività di tipo associativo che vengono coltivate individualmente dai singoli lavoratori in base agli interessi sviluppati già prima del pensionamento. Accanto a queste c'è, inoltre, l'associazione dei lavoratori senior dell'Alfa Romeo che raccoglie tutti i lavoratori (in attività o in pensione) che hanno superato una certa anzianità di lavoro presso l'Alfa Romeo. Si tratta di un'esperienza collettiva tipica delle grandi anziane industriali fordiste (Molina, 2000) che ha carattere dopolavoristico, ma che è in via di estinzione in quanto gli aderenti sono tutti quelli che hanno aderito all'associazione prima dell'arrivo della Fiat. Per forza di cosa questa associazione si va dissolvendo. In questa attività alcuni lavoratori sono direttamente coinvolti per ricoprire cariche gestionali elettive come nella testimonianza seguente:

«Adesso mi sto dedicando alla vita dell'Associazione dei lavoratori anziani dell'Alfa Romeo che mi impegna un po'. Io mi occupo di organizzare le attività del gruppo anziani [...] con il Gruppo Anziani io l'ho curato per 26 anni, adesso di meno. Io faccio parte del Direttivo del Gruppo Anziani e sono sempre stato legato a Milano. Normalmente le cariche vengono rinnovate ogni 3 anni, io sono sempre stato eletto. Faccio parte del gruppo direttivo e quella che io gestisco è un'unità periferica dell'Alfa Romeo e non Fiat.» (N18, 66 anni, Fiat Auto, NA, Impiegato, pensionato).

Mentre gli altri iscritti partecipano semplicemente alle attività organizzate dell'Associazione.

In generale i lavoratori più attivi sono quelli che già prima del pensionamento erano impegnati in attività di carattere sociale, politico o culturale. Dopo il pensionamento è meno probabile che inizi una militanza politica o che ci si avvicini al volontariato. Questi processi di riattivazione sociale sono anche ostacolati da una cultura istituzionale e degli operatori del terzo settore che non hanno ancora "scoperto" la popolazione anziana come potenziale bacino di volontari (e non semplicemente come popolazione passiva che esprime una domanda di servizi). Tale inerzia è ancora più accentuata nell'area napoletano dove il modello tradizionale di pensionato è più diffuso e inibisce i processi di attivazione sociale dei pensionati.

## *Considerazioni conclusive*

L'ipotesi di partenza della ricerca sosteneva che la transizione dal lavoro alla pensione si starebbe progressivamente frammentando secondo dinamiche che coinvolgerebbero non soltanto le età più mature, ma l'intera struttura del corso di vita e che sarebbero connesse a processi di mutamento strutturale, quali l'intensificazione della competizione economica internazionale, la deregolamentazione del mercato del lavoro e la crisi e il ridimensionamento dei sistemi di welfare nazionali. In relazione al processo di frammentazione dei percorsi di uscita dal mercato del lavoro verso la pensione, è stata sostenuta la tesi dell'emergere di nuovi rischi sociali nella fase conclusiva della carriera lavorativa, e più in generale connessi all'invecchiamento, che gli attuali sistemi di protezione sociale non sarebbero in grado di coprire adeguatamente. Con riferimento a tale tesi il lavoro si è proposto, da un parte, di individuare e analizzare i meccanismi istituzionali che regolano il passaggio tra lavoro e pensione, e dall'altra, attraverso un'indagine di campo, di ricostruire la dimensione soggettiva della transizione verso il pensionamento, analizzando le strategie individuali di adattamento ai rischi e alle opportunità connessi al passaggio dalla condizione di occupato a quella di pensionato.

Come è stato argomentato nella prima parte della tesi, l'emergere di nuovi rischi sociali per i lavoratori anziani può essere spiegata prevalentemente con riferimento al problematico intreccio fra tre processi strutturali che riguardano: (1) l'invecchiamento demografico, (2) l'espulsione precoce dei lavoratori anziani dal mercato del lavoro, e (3) il ridimensionamento del sistema previdenziale e la riduzione dei percorsi istituzionale di uscita dal mercato del lavoro.

In Italia e, anche se in maniera differenziata, nel resto dei paesi europei si è assistito ad un processo di uscita precoce dei lavoratori anziani dal mercato del lavoro per effetto di meccanismi selettivi della domanda di lavoro che discriminano i più anziani e li spingono fuori dall'occupazione. Questo processo, soprattutto in relazione alle ristrutturazioni industriali degli anni Ottanta e al ridimensionamento dell'occupazione industriale, è stato alimentato dalle pratiche di concertazione tra imprese e sindacati che, per raggiungere l'obiettivo dell'efficienza economica riducendo al minimo la conflittualità sociale, hanno



accompagnato fuori da mercato del lavoro ampie quote di lavoratori anziani, prima ancora che questi raggiungessero i requisiti minimi per il pensionamento (Contini, Rapiti, 1994; Mirabile, Carrera, 2003). L'istituzionalizzazione di tali pratiche ha alimentato un sistema di aspettative reciproche condivise tra imprese, sindacati e lavoratori che è stato definito "cultura dell'uscita anticipata" (Guillemard, 2003) che ha operato fino ai primi anni Novanta, quando è entrata in crisi per effetto dell'invecchiamento demografico e delle difficoltà finanziarie del sistema previdenziale pubblico. In Italia, in un quadro generale di contrazione della spesa sociale, a partire dal 1992 il sistema previdenziale è stato oggetto di numerosi interventi di riforma che hanno mirato al riequilibrio finanziario attraverso l'innalzamento dei requisiti minimi di accesso alla pensione, l'abbassamento dei rendimenti pensionistici e la riduzione dei percorsi istituzionali di uscita anticipata dal mercato del lavoro. Gli effetti sul mercato del lavoro delle riforme degli anni Novanta sono stati, da una parte, un contenuto aumento dell'occupazione dei lavoratori più anziani, per effetto della cosiddetta "mancata uscita", ma soprattutto la creazione di un'area di rischio sociale alimentata dai lavoratori espulsi dall'occupazione in età avanzata, ma non ancora in possesso dei requisiti minimi per accedere alla pensione. Rispetto a questa tipologia di lavoratori, si registra una debolezza sia dei meccanismi passivi di protezione dell'occupazione come è evidenziato dal fatto che gli attuali ammortizzatori sociali risultano progressivamente meno efficaci (si pensi per esempio alla mobilità lunga con accompagnamento alla pensione) e comunque limitati soltanto ad alcune componenti tradizionalmente forti dell'occupazione; sia delle politiche attive del lavoro che, tendenzialmente, non sono in grado di agevolare la rioccupazione dei lavoratori più anziani e, in alcuni contesti territoriali, questo non viene neanche considerato un obiettivo prioritario.

In relazione ai meccanismi di regolazione della transizione dal lavoro alla pensione l'indagine di campo condotta nei due siti industriali Alfa Romeo evidenzia che i processi di marginalizzazione dei lavoratori più anziani hanno origine all'interno dell'impresa e, quindi, sul versante della domanda di lavoro che determina con le proprie strategie economiche e tecnico-organizzative una spinta all'espulsione della forza lavoro avanti con gli anni. Dallo studio di caso emerge che la condizione di continua ristrutturazione del gruppo Fiat Auto negli anni Novanta, ha determinato il ridimensionamento degli organici e l'intensificazione dell'attività lavorativa con la conseguente espulsione sistematica di lavoratori avanti con gli anni in entrambe le aree considerate. Risulta pertanto evidente l'importanza cruciale della situazione di crisi aziendale per spiegare l'uscita precoce dei lavoratori anziani che, tuttavia, non ha risposto semplicemente al problema dell'eccedenza di manodopera, poiché – come si evidenzia in particolare nel sito di Pomigliano d'Arco – questo processo si è

accompagnato ad un aumento della produttività e dell'efficienza economica degli stabilimenti. Questi obiettivi sono stati raggiunti attraverso il ringiovanimento della forza lavoro che ha comportato un abbassamento del costo del lavoro, una riduzione del livello di conflittualità e una crescita del livello di flessibilità e di adattabilità a più intensi ritmi produttivi da parte della forza lavoro.

A partire da queste constatazioni, l'analisi evidenzia che le riforme del sistema pensionistico dell'ultimo decennio – fatte anche con l'obiettivo d'incentivare il prolungamento dell'attività lavorativa – non si sono ancora adeguatamente confrontate con le pratiche aziendali di gestione delle risorse umane. In particolare, soprattutto in situazioni di crisi e ridimensionamento degli organici come quella analizzata, sembrano poco efficaci, sia gli interventi che tendono a ridurre i percorsi istituzionali di uscita anticipata dal mercato del lavoro, sia quelli che operano sull'offerta di lavoro, incentivando a posticipare il pensionamento. La marginalizzazione dei lavoratori più anziani, in questo caso, è un fenomeno che bisognerebbe affrontato sul versante della domanda di lavoro, poiché gli attuali paradigmi tecnologico-organizzativi e le connesse filosofie manageriali sono all'origine del progressivo abbassamento della soglia d'età che definisce quando si è vecchi per il lavoro e, quindi, a rischio di espulsione dal ciclo produttivo. D'altra parte i lavoratori anziani sono esposti a spinte contraddittorie e mutevoli nel tempo, prodotte dalle strategie contrastanti dagli attori coinvolti, in particolare delle imprese che espellono dall'occupazione i più anziani, e dei governi che incentivano la posticipazione del pensionamento. I lavoratori si trovano, quindi, costretti a rivedere più volte in relazione alle contingenze aziendali le proprie aspettative e i propri progetti rispetto al momento e alle modalità di uscita dal mercato del lavoro, con il rischio della perdita della capacità di governare il proprio percorso verso la quiescenza. Lo stesso obiettivo dell'allungamento della vita lavorativa e di un'uscita ritardata dal mercato del lavoro sembra trovare disponibilità da parte di alcune tipologie di lavoratori, ma non l'opportunità concreta di realizzarsi.

In relazione all'ipotesi della frammentazione della transizione dal lavoro alla pensione, lo studio di caso evidenzia che in situazione di crisi aziendale, oltre al percorso lineare lavoro-pensione, diventa preponderante un percorso di uscita precoce dall'occupazione composto, a seconda dell'età dei lavoratori, da cassa integrazione straordinaria e mobilità (breve o lunga) fino al pensionamento con i requisiti minimi. Questi percorsi sono prevalentemente presenti nelle storie dei lavoratori che hanno vissuto la dismissione del sito industriale di Arese.

Si osserva una maggiore variabilità di percorsi di riattivazione lavorativa fuori dall'occupazione nell'Alfa Romeo. Questi percorsi si differenziano essenzialmente in base a due variabili: quella territoriale e quella professionale. Come già evidenziato nella letteratura (ISFOL, 2002; Valenti, 2005; Paci, 2005), le

possibilità di rioccupazione in età avanzata sono direttamente proporzionali al livello di istruzione e di professionalità del lavoratore. Dall'indagine, però, emerge che le possibilità di rioccupazione dipendono molto di più dalla struttura dell'occupazione e dalla cultura del lavoro locali. La dimensione territoriale risulta, pertanto, un fattore strategico per spiegare le diverse strategie adattive dei lavoratori di fronte all'uscita, precoce o meno, dal mercato del lavoro. Nel contesto napoletano, infatti, segnato tradizionalmente da un minore livello di proletarianizzazione dei lavoratori Alfa Romeo, dalla maggiore diffusione e legittimazione sociale del doppio lavoro e delle attività informali, da un tessuto produttivo dove l'attività tradizionali conservano una quota rilevante, l'uscita precoce dalla fabbrica è accompagnata da un ventaglio di strategie adattive più ricche e, per molti aspetti, meno problematiche rispetto a quelle rilevate in provincia di Milano. Anche la condizione di lavoratore in mobilità risulta meno stigmatizzante e, anzi, è socialmente legittima in quanto, comunque, garantisce un livello di reddito che può essere incrementato dedicandosi ad un'altra attività informale. I lavoratori milanesi, al contrario, portatori di una cultura del lavoro e di relazioni sociali tipicamente fordisti hanno minore risorse per adattarsi ad una condizione di precoce uscita dalla fabbrica e di rottura del progetto biografico che era finalizzato alla transizione lineare lavoro-pensione. Inoltre, l'evoluzione del mercato del lavoro milanese segnato dalla crescita del terziario avanzato e da quello manifatturiero ad altra tecnologia, ha determinato una situazione che offre poche opportunità di rioccupazione per i lavoratori anziani considerati, anche in rapporti di lavoro diversi da quello classico del lavoro dipendente, ed anche in attività informali.

In relazione ai meccanismi di spinta e di attrazione verso l'uscita dall'occupazione è emerso che i lavoratori vengono spinti ad uscire dalla fabbrica, da un lato, per il peggioramento delle condizioni di lavoro, e più in generale della qualità del lavoro, e dalla riduzione delle motivazioni professionali; dall'altro, ma in misura molto circoscritta, per l'attrazione offerta da nuove possibilità occupazionali. È emerso, inoltre, che le strategie individuali di uscita dall'occupazione sono state prevalentemente mirate alla riduzione del rischio. In particolare le interviste hanno evidenziato che la propensione ad uscire dalla fabbrica aumenta in relazione alla percezione dell'incertezza sul futuro occupazionale nell'azienda di appartenenza e alla percezione dell'incertezza sul futuro previdenziale, come conseguenza dell'intensa stagione di irrigidimento dei requisiti e dei trattamenti previdenziali. In entrambi i casi l'uscita prima possibile dall'occupazione è vissuta come una strategia – anche con connotazioni opportunistiche – per capitalizzare in termini pensionistici la propria carriera ed evitare possibili eventi, come la perdita del posto di lavoro e/o una nuova riforma previdenziale, che potrebbero incidere negativamente sulla rendita previdenziale.

In un contesto di incertezza crescente e di progressivo peggioramento delle condizioni occupazionali e di riduzione dei rendimenti previdenziali, l'attrazione esercitata dal pensionamento non è tanto legata alla generosità del trattamento economico, sulla quale si è concentrata la letteratura economica (Quinn *et al.*, 1990; OECD, 1995; Diamond, Gruber, 1997), quanto piuttosto alla possibilità di garantirsi rispetto a possibili riduzioni del reddito (da lavoro o da pensione), percepito sempre più a rischio.

A livello individuale l'elemento critico più ricorrente nel passaggio alla pensione è la difficoltà ad adattarsi alla vita senza lavoro, non riuscendo il lavoratore a costruire un progetto esistenziale che si collochi oltre quello produttivo e a riempire creativamente il tempo liberato dal lavoro. Fuori dall'occupazione, l'anziano ricopre un ruolo ambiguo, flessibile, non strutturato e senza chiare aspettative da parte degli altri e senza fini immediati (Scortegagna, 1999; Metitieri, 2000; Tramma, 2000). Ciò viene ampiamente documentato dall'indagine che evidenzia che il pensionamento rappresenta una prospettiva problematica in termini di identità, appartenenze sociali e progettualità. Da una parte, emerge una difficoltà generalizzata ad adattarsi ad una condizione di pensionamento e di vecchiaia tradizionale, cioè all'inattività nonostante il buono stato di salute, una prospettiva di vita relativamente lunga e, soprattutto, la volontà di non accettare un processo di marginalizzazione sociale; dall'altra, la centralità della dimensione lavorativa nei processi di identificazione, e la robustezza della stessa, sono alla base delle difficoltà di ridefinizione della propria identità dopo il pensionamento. Si tratta di una questione complessa che investe le dimensioni psicologiche dell'identità, ma che si esprime prevalentemente nel fatto che l'identità lavorativa impedisce la valorizzazione di altre fonti identitarie già presenti durante la vita attiva e il riorientamento verso diverse attività e nuove forme di identificazione in età anziana. Le maggiori difficoltà sono riscontrate tra quei lavoratori le cui autorappresentazioni sono povere di riferimenti agli ambiti di attività esterni al lavoro salariato, poiché la vita oltre la fabbrica è vittima di un processo di oscuramento a vantaggio di una definizione di un'identità forte incentrata sul lavoro e sulle appartenenze che l'occupazione garantisce (Mingione, 1997). Viene confermata, quindi, l'ambivalenza dell'età anziana come "età aperta" (Tramma, 2000) in riferimento all'assenza di solidi modelli di ruolo che rappresenta una condizione di potenzialità innovativa e creativa soltanto per chi già nell'età adulta ha sperimentato attività e processi di identificazioni indipendenti dalla condizione occupazionale. Per chi, invece, è rimasto fortemente ancorato all'identità lavorativa, ha maggiori probabilità di vivere una condizione di smarrimento e di avere più difficoltà di identificazione, di relazione e, più in generale, nell'affrontare l'età anziana.

Più in generale, la transizione dal lavoro alla pensione comporta un processo di riequilibrio complessivo del sistema di ruoli dell'età adulta, con l'ampliarsi di alcune sfere di vita (come ad esempio quella domestica) ed il ridursi di altre (come quella sociale connessa all'occupazione). Questo processo si caratterizza per l'aumento del tempo libero a disposizione del pensionato che può ridistribuirlo in altri ambiti di attività, nuovi o già in essere prima del pensionamento. Al centro di questo processo c'è il bilanciamento delle attività tra ambito domestico e ambito produttivo. Tra gli intervistati emerge che mentre l'allargamento delle attività legate all'ambito domestico è un processo generalmente associato ad una rappresentazione negativa della vecchiaia, la prospettiva di una vita attiva dopo la pensione ancora incentrata sull'attività produttiva rimanda ad un'immagine positiva sia del pensionamento che dell'invecchiamento. Il pensionamento, quindi, non è rappresentato come la liberazione dal lavoro *tout court*, ma piuttosto come lo svincolamento dagli elementi coercitivi che hanno caratterizzato il lavoro nella fase centrale del ciclo di vita (Gaullier, 1988; Geroldi, 2000; Paci, 2003; 2005).

In ambito domestico emerge che le modalità di riequilibrio dei ruoli familiari possono essere spiegate in relazione alla condizione professionale della coniuge, infatti, si registra una maggiore conflittualità nelle coppie dove la donna è casalinga, mentre quando la donna lavora il processo di adattamento domestico al pensionamento del marito è più armonioso e collaborativo. Nelle famiglie in cui la donna è (o è stata) occupata, già durante la vita adulta è stato sviluppato un modello di cooperazione in ambito domestico che rendono più agevole l'adattamento alla condizione domestica del maschio pensionato. Nelle coppie in cui entrambi i coniugi lavorano, infatti, c'è una maggiore interscambiabilità dei ruoli in ambito domestico che rappresenta una risorsa strategica per ridefinire la distribuzione dei carichi di lavoro e delle attività in ambito familiare quando uno dei due coniugi va in pensione e dispone di più tempo libero. Va poi considerato l'aspetto relativo alla riduzione dei carichi familiari per l'uscita di casa dei figli. Nella teoria si evidenzia che la fine della vita lavorativa coincide spesso anche con la riduzione delle responsabilità familiari e, quindi, con un restringimento dei ruoli familiari. Se in parte le interviste restituiscono una realtà che conferma questa ipotesi, in molti casi, soprattutto per i lavoratori della provincia di Napoli, si rileva una situazione dove i carichi familiari non diminuiscono affatto, anzi in alcune circostanze si appesantiscono per la posticipazione dell'uscita di casa dei figli e per l'accoglienza e l'assistenza di un genitore anziano rimasto vedovo e bisogno di assistenza.

Un altro rilevante aspetto di difficoltà individuale connesso al pensionamento riguarda la crisi del sistema di relazioni che erano strutturate intorno alla fabbrica, ai tempi e ai ritmi di lavoro e alle attività collegate al lavoro.

A livello individuale, infatti, il pensionamento richiede necessariamente una ridefinizione del proprio spazio relazionale coerente con una nuova struttura dei tempi di vita che non è più vincolata al lavoro e che non coincide più con quella dei compagni di lavoro che sono ancora attivi nella fabbrica. Si tratta di una destrutturazione spazio-temporale della quotidianità che mette in crisi il sistema di relazioni sociali consolidate intorno all'appartenenza occupazionale che può rientrare all'interno del più ampio processo di "desocializzazione" (Giori, 1984) che consiste nella crisi dei ruoli adulti e nel rischio d'isolamento sociale che coinvolge una quota rilevante di giovani pensionati, ma anche lavoratori in mobilità con accompagnamento alle pensioni.

La crisi della progettualità in relazione al pensionamento è prodotta anche dal basso livello di opportunità di attivazione presenti nel contesto locale o dalla loro scarsa accessibilità da parte degli anziani che emerge soprattutto nel contesto napoletano. Di fronte ad un'offerta scarsa di attività sociali, nelle interviste si incontra una significativa difficoltà ad immaginare, oltre al lavoro retribuito, una vita attiva dopo il pensionamento.

In termini di indicazione per le politiche per l'invecchiamento attivo, se l'obiettivo è quello di ritardare il pensionamento e contrastare i processi di marginalizzazione dei lavoratori anziani, si rendono necessari interventi tesi a contrastare i meccanismi selettivi della domanda di lavoro basati sull'età, soprattutto nella prospettiva di una progressiva flessibilizzazione dei rapporti di lavoro e di una riduzione delle garanzie occupazionali che tendenzialmente accentuano i rischi di marginalizzazione nella fase conclusiva della vita lavorativa delle tradizionali componenti deboli dell'offerta di lavoro (Gallino, 2001). Ciò richiede che a livello d'impresa si sperimentino nuove pratiche di gestione delle eccedenze strutturali di lavoro e si introducano diversi modelli di organizzazione produttiva in funzione di una forza lavoro progressivamente più anziana, passando necessariamente attraverso una serie di misure di valorizzazione del lavoro. Sul piano degli interventi di politica del lavoro, invece, emerge la necessità di una decisa accelerazione nell'implementazione di politiche di attivazione per i lavoratori anziani, tese a contrastare le tendenze discriminatorie del mercato e a favorire la loro rioccupazione attraverso la collocazione in quelli che vengono definiti *bridge-jobs* (Geroldi 2000: 22), cioè i lavori che fanno da "ponte" tra l'espulsione dall'occupazione e il momento della quiescenza definitiva.

Più complicate risultano invece le indicazioni per una riattivazione dei pensionati in attività fuori mercato, perché – come emerge dall'indagine – è molto difficile incentivare la partecipazione sociale e politica degli anziani, se questi già prima, nell'età adulta non hanno sviluppato una forma analoga di partecipazione. Non si può considerare la vita da anziani come ad un'età separata. La vecchiaia è ampiamente condizionata da quanto già è stato avviato nell'età

adulta in tutti i campi di attività. Con questo non si vuole negare la possibilità di indirizzare gli anziani ad attività di impegno civile e sociale, ma soltanto sottolineare che l'attuale cultura delle età è ancora ampiamente dominata da uno stereotipo negativo che tende a marginalizzare la persona anziana e a rappresentarla come un bisogno sociale e non come una risorsa. Le istituzioni pubbliche e le organizzazioni del terzo settore, almeno in relazione alle due aree territoriali considerate, non sembrano ancora capaci di coinvolgere gli anziani in programmi di riattivazione in ambito sociale, sollevando di nuovo la questione dello spreco della risorsa anziana (Lunghini, 1995).

## Bibliografia

- Abburrà L., Donati E. (2004), *Ageing: verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione sociale*, Ires Piemonte, Quaderni di ricerca, n. 104, Torino.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Accornero A. (1994), *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.
- Accornero A. (1995), *Ancora sul lavoro*, Ediesse, Roma.
- Accornero A. (2000), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Albert M. (1993), *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Altieri G., Oteri C. (2000), "Atipici, ma quanti?", in Altieri G., Carrieri M., *Il popolo del 10%. Il boom del lavoro atipico*, Donzelli, Roma.
- Amato G., Maré M. (2001), *Le pensioni. Il pilastro mancante*, Il Mulino, Bologna.
- Ambrosini M., Ballarino G. (2000), "Risorsa anziani e politiche d'impresa: un patto da riscrivere", in Molina S., (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Amin A. (1982), "La ristrutturazione della Fiat e il decentramento produttivo nel Mezzogiorno" in *Archivio di studi urbani e regionali*, nn.13-14.
- Andruccioli P., (2004), *La trappola dei fondi pensione*, Feltrinelli, Milano.
- Attias-Donfut C. (1991), *Génération et age de la vie*, PUF, Paris.
- Baldacci E. (2003), "Equità tra le generazioni e sistema pensionistico", in *L'Assistenza Sociale*, n. 3-4.
- Baldi S., Cagiano de Azevedo R. (2005), *La popolazione italiana. Storia demografica dal dopoguerra ad oggi*, Il Mulino, Bologna.
- Baldacci E., Tuzi D. (2003), "L'impatto delle riforme degli anni novanta sulla dinamica della spesa pensionistica", in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- Baldissera A. (1996), "La rivolta dei capelli grigi. Il caso italiano e francese", in Negri N., Sciolla L., (a cura di), *Il paese dei paradossi*, NIS, Roma.
- Barbano F. (1987), (a cura di), *L'ombra del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Barbera F. (2004), *Meccanismi sociali. Elementi di sociologia analitica*, Il Mulino, Bologna.
- Barbier J. C., Nadel H. (2000), *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, Roma.



- Barbieri P. (2002), "Il mercato del lavoro in Lombardia, tra maturità e trasformazione", in Checchi *et al.* (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia*, Franco Angeli, Milano.
- Bauman Z. (1998), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna.
- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris.
- Becchi Codilla A., Negrelli S. (1986), *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali. L'auto e il caso Fiat*, Franco Angeli, Milano.
- Beck U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino.
- Beck U. (2000a), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.
- Beck U. (2000b), *Europa Felix. Il vecchio continente e il nuovo mercato del lavoro*, Carocci, Roma.
- Berger P. L., Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Berteaux D. (1999), *Racconti di vita. La prospettiva etnosociologica*, Franco Angeli, Milano.
- Bertola G., Boeri T., Nicoletti G. (2001), (a cura di), *Protezione sociale, occupazione e integrazione europea*, Il Mulino, Bologna.
- Biagioli M., Reyneri E., Seravalli G. (2004), "Flessibilità del mercato del lavoro e coesione sociale", in *Stato e Mercato*, n. 71.
- Boeri T., Perotti R. (2002), *Meno pensioni e più welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Bologna S., Fumagalli A. (1997), (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi G. (2000a), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi G. (2000b), *Sociologia della FIAT*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi G., Negrelli S. (2003), (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- Borghi V., Magatti M. (2002), *Mercato e società. Introduzione alla sociologia economica*, Carocci, Roma.
- Bory S. (2005), "La réversibilité dans les parcours de vie: le cas des jeunes adultes", comunicazione a *Frontières, seuils, marqueurs: les critères d'appartenance à une catégorie d'âge*, 30 maggio, EHESS, Parigi.
- Boudon R. (1977), *Effetti perversi dell'azione sociale*, Feltrinelli, Milano.
- Boudon R. (1985), *Il posto del disordine. Critica del mutamento sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (1975), "L'invention de la vie d'artiste", in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 2.

- Bruno G., Segreto L. (1996), "Finanza e industria in Italia (1963-1995)", in Aa.Vv., *Storia dell'Italia Repubblicana. L'Italia nella crisi mondiale. L'ultimo ventennio*, v. 3\*, Einaudi, Torino.
- Buccarelli F. (2004), "Culture del lavoro nel privato sociale", in *Stato e Mercato*, n. 72.
- Buck J. (1999), (ed.), *Future Report Demographic Change. Innovation Ability in an Ageing Society*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn.
- Buck H., Dvorschak B. (2003), (eds.), *Ageing and Work in Europe*, Booklet Series, Fraunhofer Institut, Bonn.
- Bubbico D. (2003), *Due generazioni in fabbrica. Il lavoro operaio alla Whirlpool di Napoli*, Dante & Descartes, Napoli.
- Bubbico D., Cillis G., Cristiani M., Pirone F., Sacchetto D. (2003), *Fiat e indotto auto nel Mezzogiorno. Secondo rapporto sull'indotto auto della Fiat-Sata di Melfi e degli stabilimenti Fiat di Campania e Molise*, Meta, Roma.
- Bubbico D., Pirone F. (2005), "The weakness of car manufacturing: industries associated with FIAT SATA, Alfa Romeo and FMA Powertrain in the South of Italy", in Garibaldo F., Baldi A. (eds.), *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Burgalassi S. (1984), *L'età inutile: considerazioni sociologiche sull'emarginazione anziana*, Pacini, Pisa.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazione e professioni negli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- Calabrese G. (1997), *Fare auto*, Franco Angeli, Milano.
- Campenni A. (2002), *L'egemonia breve. La parabola del salariato di fabbrica a Crotone*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Camuffo A., Volpato, G. (1997), *Nuove forme di integrazione operativa: il caso della componentistica automobilistica*, Franco Angeli, Milano.
- Canzanelli G., Russo C. (1985), *Impiegati e qualità del lavoro: un modello di analisi del lavoro d'ufficio ed una verifica empirica all'Alfa Romeo*, Cooperativa Editrice Sintesi, Napoli.
- Carrera F. (2001), "Ue. Strategie e orientamenti sull'invecchiamento attivo" in *L'Assistenza Sociale*, n.1-2.
- Carrera F., Mirabile M. L. (1999), "La seconda carriera", supplemento al n. 5 di *Rassegna sindacale*.
- Carrera F., Mirabile M. L. (2000), *L'invecchiamento sociale. Lavoro e corsi di vita*, Ediesse, Roma.
- Carrera F., Mirabile M. L. (2003), *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ediesse, Roma.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.

- Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino.
- Castells M. (2002), *La nascita della società di rete*, EGEA, Milano.
- Cavicchia Scalamonti A., Trapanese E. V. (1974), "Professione e personalità politica: i tecnici dell'Alfasud", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1.
- Cazzola G. (1992), *La fabbrica delle pensioni*, Ediesse, Roma.
- Cazzola G. (2004), *Lavoro e welfare: giovani versus anziani*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Cazzola G. (2004b), "Le pensioni riformate", in *Il Mulino*, n. 6.
- Cella G. P. (1985), "Reciprocità, redistribuzione, scambio", in *Stato e Mercato*, n. 35.
- Cella G. P., Treu T. (1982), *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Cerea G. (2004), "Lo sviluppo della previdenza complementare ad adesione volontaria: il ruolo dei comportamenti imitativi", in *Politica economica*, n.1.
- Checchi D., Reyneri E. (2002), "I problemi del mercato del lavoro in Lombardia all'inizio del nuovo secolo", in Checchi *et al.* (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia*, Franco Angeli, Milano.
- Checchi D., Perulli P., Regalia I., Regini M., Reyneri E. (2002), (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Cherubini S. (1982), *Settore industriale e strategia d'impresa. L'esperienza Alfa Romeo*, Il Mulino, Bologna.
- Chiarello F., Cortese A., La Rosa M., Negrelli S., Regalia I., Zucchetti E., Zurru M. (2004), "Le trasformazioni dell'economia, del lavoro e delle organizzazioni nella società italiana. Problemi, prospettive e politiche d'intervento", in Amendola G. (a cura di), *Anni In Salita. Speranze e paure degli italiani*, Franco Angeli, Milano.
- Ciocia A. (2004), "Dieci anni di previdenza italiana", in Pugliese, E. (a cura di), *Lo stato sociale in Italia. Un decennio di riforme*, Rapporto IRPPS-CNR 2003-2004, Donzelli, Roma.
- Cipolla C., De Lillo A. (1996), *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, Franco Angeli, Milano.
- Coleman J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harward University Press, Cambridge.
- Commissione Europea (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366, Bruxelles.
- Commissione Europea (2003a), *Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Commissione Europea (2003b), *Relazione congiunta della Commissione e del Consiglio in materia di pensioni adeguate e sostenibili*, Comitato di politica economica e Comitato per la protezione sociale, Bruxelles.
- Contini B. (2002), (a cura di), *Osservatorio sulla mobilità in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Contini B., Fornero E. (2002), (a cura di), *Scelte lavorative e di pensionamento degli anziani in Italia*, Rapporto per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, LABORatorio R. Revelli – CeRP – R&P, Torino.
- Contini B., Rapiti F. (1994), “ “Young in, old out”: nuovi pattern di mobilità nell’economia italiana”, in *Lavoro e relazioni industriali*, n. 3.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l’organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Edizioni Dedalo, Bari.
- Cotugno P., Pugliese E., Rebeggiani E. (1990), “Mercato del lavoro e occupazione nel secondo dopoguerra”, in Macry P., Villani P. (a cura di), *Storia d’Italia. Le regioni dall’Unità ad oggi. La Campania*, Einaudi, Torino.
- Crouch C. (1996), *Relazioni industriali nella storia politica europea*, Ediesse, Roma.
- Cummings E., Henry W. E. (1961), *Growing Old. The Process of Disengagement*, Basic Books, New York.
- Dahrendorf R. (1988), *Per un nuovo liberalismo*, Laterza, Bari-Roma.
- Dahrendorf R. (1995), *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Laterza, Bari-Roma.
- De Cecco M. (1972), “Una interpretazione ricardiana della dinamica della forza lavoro in Italia nel decennio 1959-69”, *Note Economiche*, 1.
- De Cecco M., Pizzuti F. R. (1994), (a cura di), *Le politiche previdenziali in Europa*, Il Mulino, Bologna.
- De Masi D. (2003), *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale*, Rizzoli, Milano.
- De Masi D., Signorelli A. (1973), *L’industria del sottosviluppo*, Guida, Napoli.
- Demazière D., Dubar C. (2000), *Dentro le storie. Analizzare le interviste biografiche*, Cortina Editore, Milano.
- De Rose A. (2001), *Introduzione alla demografia*, Carocci, Roma.
- De Santis G. (1997), *Demografia ed economia*, Il Mulino, Bologna.
- De Vincenti C. (2000), (a cura di), *Gli anziani in Europa. Sistemi sociali e modelli di welfare a confronto. IX Rapporto CER-SPI*, Laterza, Bari-Roma.
- Di Biase R., Gandiglio A. (1998) “Prestazioni sociali per i lavoratori in uscita anticipata dal mercato del lavoro nel settore privato, Italia e confronti internazionali”, in *L’Assistenza Sociale*, n. 1.
- Di Marco M. (2003), “Riforme delle pensioni ed età di pensionamento”, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- Diamond P., Gruber J. (1997), “Social Security and Retirement”, in *U.S. Nber Working Papers*, n. W6097.

- Dore R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, Il Mulino, Bologna.
- Dubois M., Ntetu A. L. (2001), *Du travail à la retraite anticipée. Profils et parcours d'un groupe de travailleurs*, L'Harmattan, Paris.
- Elster J. (1993), *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna.
- Enrietti A. (1995), "Il settore dei componenti auto: struttura e dinamica", in *Economia e politica industriale*, n. 88.
- Enrietti A., Follis M., Whitford J. (2003), "Rapporti cooperativi nella catena di fornitura automobilistica: la "Crescita guidata" di Fiat Auto in una prospettiva comparata", in Bonazzi G., Negrelli S., (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge.
- Esping-Andersen G. (1995), "Il welfare senza il lavoro", in *Stato e Mercato*, n. 45.
- Esping-Andersen G. (2000), *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna.
- Eurispes (2004), *Over 50: lavoratori sottoutilizzati*, Roma.
- Eurolink Age (2000), *Ageing in Employment: A Proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink, London.
- Facchini C. (2001), (a cura di), *Anziani, pluralità e mutamento*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrarotti F. (1966), "Sociologia del lavoro", in AA. VV., *Questioni di sociologia*, vol. 1, La Scuola, Brescia.
- Ferrarotti F. (1981), *Storia e storie di vita*, Laterza, Bari-Roma.
- Ferrera M. (1996), "Il modello sud-europeo di welfare state", in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, XXVI, n. 1.
- Ferrera M. (1998), *Le trappole del welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Florea A. (1977), *Anziani e società industriale*, Liguori, Napoli.
- Frey L. (2001), (a cura di), *Flessibilità e lavoro in età avanzata*, Franco Angeli, Milano.
- Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2003), *Âge et condition de travail dan l'Union Européenne*, Office des Publications Officielles des Communautés Européenne, Luxembourg.
- Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2004), *Trends and Driver of Change in the European Automotive Industry : Mapping Report*, EMCC, Office des Publications Officielles des Communautés Européenne, Luxembourg.
- Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2004a), *Sector Futures. Scenarios for the Automotive Sector*, EMCC, Office des Publications Officielles des Communautés Européenne, Luxembourg.

- Fornero E. Castellino O. (2001), (a cura di), *La riforma del sistema previdenziale italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Gallino L. (1982), *Occupati e bioccupati*, Il Mulino, Bologna.
- Gallino L. (1985), (a cura di), *Il lavoro e il suo doppio*, Il Mulino, Bologna.
- Gallino L. (1998), *Se tre milioni vi sembrano pochi. Sui modi per combattere la disoccupazione*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Bari-Roma.
- Gallino L. (2003), *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2003a), "Le variabili nascoste", in *La Repubblica*, 8 luglio.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Garibaldi P., Paceli L. (2004), *Va' dove ti porta il Tfr*, in *www.lavoce.info*, 29 aprile.
- Garibaldi F., Baldi A. (2005), (eds.), *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Garibaldi F., Telljohann V. (2004), (a cura di) *Prospettive delle condizioni sociali e ruolo del lavoro nella società italiana*, Maggioli Editore, Ravenna.
- Gaullier X (1988), *La deuxième carrière. Ages, emplois, retraites*, Seuil, Paris.
- Geroldi G. (2000), (a cura di), *Lavorare da anziani e da pensionati. Lavoro degli anziani e politiche di welfare*, Franco Angeli, Milano.
- Geroldi G. (2002), *Supplementing the Income of Older Worker*, Dipartimento di Economia, Università di Parma.
- Gesano G. (2002), "L'importanza della qualità della forza lavoro", in *Demotrends*, n. 1.
- Gesano G., Heins F. (2004), "La popolazione italiana negli anni novanta", in Pugliese E. (a cura di), *Lo stato sociale in Italia. Un decennio di riforme*, Rapporto IRPPS-CNR 2003-2004, Donzelli, Roma.
- Giannetti R., Vasta M. (2005), *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Gianturco G. (2004), *L'intervista qualitativa*, Guerini, Milano.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna.
- Giori D. (1984), (a cura di), *Vecchiaia e società*, Il Mulino, Bologna.
- Golini A. (2004), (a cura di), "Invecchiamento della popolazione e transizione lavoro-pensione", in *Analisi e problemi dell'invecchiamento della popolazione*, Dipartimento di Scienze Demografiche, Università degli Studi di Roma "La Sapienza", n. 2.
- Golini A., Mussino A., Savioli M. (2000), *Il malessere demografico in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Gorz A. (1982), *Addio al proletariato. Oltre il socialismo*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Graebner W. (1984), "Il pensionamento e le origini della discriminazione in base all'età", in Giori D. (a cura di), *Vecchiaia e società*, Il Mulino, Bologna.
- Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli.

- Gruber J., Wise D. (1997), "Social Security Programs and Retirement around the World", in *U.S. Nber Working Papers*, n. W6134.
- Guillemard A. M. (2003a), *L'âges des emplois. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, Paris.
- Guillemard A. M. (2003b), "Lavoro, sicurezza sociale e ciclo di vita", in *L'Assistenza Sociale*, n. 3-4.
- Guillemard A. M., de Vroom B. (2001), "Francia e Paesi Bassi. Dall'esternalizzazione all'integrazione dei lavoratori anziani. Due modelli a confronto" in *L'Assistenza Sociale*, n. 1-2.
- Guillemard A. M., Jolivet A. (2001), "Francia. Invecchiamento e occupazione in una cultura del pensionamento anticipato", in *L'Assistenza Sociale*, n. 1-2.
- Harrison B. (1999), *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Harvey D. (1997), *La crisi della modernità. Alle origini dei mutamenti culturali*, Il Saggiatore, Milano.
- Havigurst R. J., Neugarten B., Tobin S. (1964), "Disengagement and pattern of aging", in *Gerontologist*, n. 4.
- Henrad J. C. (2002), *Les défis du velleissement*, La Decouverte, Paris.
- INPS (1993), (a cura di), *Le pensioni domani*, Il Mulino, Bologna.
- IRES Liguria (1988), *I prepensionati. Risultati di un'indagine in Liguria*, Sagep, Genova.
- IRES Piemonte (1987), "L'espulsione tutelata. Processi di riconversione socio-lavorativa degli ex dipendenti delle grandi fabbriche", in *Quaderni di ricerca Ires*, n. 48, Torino.
- IRP (2001), "La vecchiaia può attendere. Immagini, aspettative e aspirazioni degli anziani italiani", *Demotrends Quaderni*, IRP, Roma.
- IRPET (2000), *Indagine sul fenomeno del lavoro in età avanzata*, Firenze.
- ISFOL (2002), *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- ISTAT (2004a), *Previsioni della popolazione residente*, Istat, Roma.
- ISTAT (2004b), *Annuario Statistico Italiano 2004*, Istat, Roma.
- Jensen P. H. (2001), "Danimarca. Invecchiamento e lavoro: dall'uscita «anticipata» a quella «ritardata»" in *L'Assistenza Sociale*, n. 1-2.
- Kern H., Schumann M. (1991), *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino.
- Kohli M., Rein M., Guillemard A. M., van Gunsterden H. (1991), (eds.), *Time for Retirement. Comparative Studies of Early Exit from the Labour Force*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kumar K. (2000), *Le nuove teorie del mondo contemporaneo. Dalla società post-industriale alla società post-moderna*, Einaudi, Torino.
- Lanzalaco L. (1995), *Istituzioni, organizzazioni, potere*, NIS, Roma.

- La Fontaine S. J. (1993), "Età", in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto della enciclopedia italiana, Roma.
- La Rosa M. (2004), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma.
- Laslett P. (1992), *Una nuova mappa della vita. L'emergere della terza età*, Il Mulino, Bologna.
- Leombruni R. (2003), *Percorsi verso la pensione. Storie lavorative dei lavoratori anziani in Italia*, LABORatorio R. Revelli, Torino.
- Livi Bacci M. (1999), *Introduzione alla demografia*, Loescher, Torino.
- Lucifora C. (2003), (a cura di), *Mercato, occupazione e salari: la ricerca sul lavoro in Italia*, Mondatori, Milano.
- Maddaloni D. (2000), "Mercato del lavoro e politica per l'occupazione in Campania negli anni novanta", in Calza Bini P. (a cura di), *Lo Stato sociale in Italia. Rapporto Iridiss-Cnr 1999*, Donzelli, Roma.
- Magatti M. (1991), (a cura di), *Azione economica come azione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Maggi B. (1998), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Carocci, Roma.
- Malpede C., Villosio C. (2000), "I processi di sostituzione di manodopera", in Molina S., (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato in Italia*, Angeli, Milano.
- Marano A., Sestito P. (2004), *Older Workers and Pensioners. The Challenge of Ageing on the Italian Public Pension System and Labour Market*, Cerp, Torino.
- Marquié J. C., Paumés D., Volkoff S. (1998), (eds.), *Working with age*, Taylor & Francis, London.
- Mazzetti G. (2003), *Il pensionato furioso. Sfida all'ortodossia previdenziale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Medusa G. (1983), *L'impresa tra produttività e consenso: il caso Alfa Romeo, Etas*, Milano.
- Merton R. K. (1992), *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Metitieri T. (2000), "Segregazione e integrazione nella vecchiaia", in *Tendenze Nuove*, n. 1.
- Milazzo R. (2000), "Le dinamiche del lavoro in età anziana in Italia", in Geroldi G. (a cura di), *Lavorare da anziani e da pensionati*, Franco Angeli, Milano.
- Mingione E. (1997), *Sociologia della vita economica*, Carocci, Roma.
- Mingione E., Pugliese E. (2002), *Il lavoro*, Carocci, Roma.
- Minni C., Topiol A. (2002), "Peu d'initiatives en faveur des seniors dans les entreprises. Une analyse à partir de l'enquête sur l'emploi des salariés suivant l'âge", in *Retraite et société*, octobre.
- Mirabile M. L. (2001), "Italia. Quale cultura dell'Età?" in *L'Assistenza Sociale*, n. 1-2.



- Mirabile M. L. (2005), (a cura di), *Gli over 45 come domanda sociale. Politiche di welfare e del lavoro: alla ricerca di un coordinamento territoriale*, IRES-CGIL, Roma.
- Molina S. (2000), (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato del lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Montironi G. B. (1986), *L'organizzazione come fattore strategico: un brano di storia organizzativa dell'Alfa Romeo*, Franco Angeli, Milano.
- Moramarco V., Paccagella B. (2004), (a cura di), *L'età e il lavoro. I percorsi professionali dei disoccupati over 40 a Milano*, Vita&Pensiero, Milano.
- Morlicchio E., Pirone F. (2005), *Lavoro e cittadinanza attiva per gli anziani a Torino*, Istituto Superiore Mario Boella, ICT&Society, Report n. 1, Torino.
- Morlicchio E., Pugliese E. (2000), "L'Italia, un Welfare di stile mediterraneo che mal distingue fra beneficiari forti e deboli", in *Sistema previdenza*, XVIII, n. 196/197.
- Morlicchio E., Pugliese E. (2004), "La condizione degli anziani e la questione dell'invecchiamento attivo", in Pugliese, E. (a cura di), *Lo stato sociale in Italia. Un decennio di riforme*, Rapporto IRPPS-CNR 2003-2004, Donzelli, Roma.
- Moroni, F. (1997), "La gestione delle risorse umane in periodi di ristrutturazione", in Bufera F., La Rosa M., *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- Naschold F., De Vroom B. (1994), (eds.), *Regulating Employment and Welfare, Company and National Policies of Labour Force Participation at the End of Worklife in Industrial Countries*, De Gruyter, Berlin.
- Negrelli S. (2000), (a cura di), *Prato verde, prato rosso. Produzione snella e partecipazione nella Fiat del Duemila*, Rubettino, Cosenza.
- Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Laterza, Bari-Roma.
- OECD (1995), "The transition from Work to Retirement", in *Social Policy Studies*, n. 16.
- OECD (1998a) "Working ageing in OECD countries", in *Employment Outlook*, Paris.
- OECD (1998b), *Economic Outlook*, Oecd, Paris.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino.
- Osservatorio Economico Regionale sulla Campania (2003), *L'economia e la società della Campania da metà anni '90 ad oggi*, Regione Campania-Svimez, Quaderni, n. 1.
- Paci M. (1973), *Mercato del lavoro e classi sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Paci M. (2003), "Per una politica integrata di invecchiamento attivo", in Carrera F., Mirabile M. L., *Lavoro e pensione*, Ediesse, Roma.
- Paci M. (2004), *Verso un nuovo assetto del welfare in Europa*, Fondazione M. Rossi-Doria, Roma.

- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Il Mulino, Bologna.
- Pennacchi L. (1997), *Lo stato sociale del futuro*, Donzelli, Roma.
- Persichella V. (1990), *Cinquantenni fuori. Indagine sui prepensionati dello stabilimento siderurgico di Taranto*, Taranto.
- Perulli P., Regalia I. (2002), "Tra azienda e territorio. Imprese, sindacati e istituzioni nella Lombardia del duemila", in in Checchi *et al.* (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia*, Franco Angeli, Milano.
- Ponzini G. (2004), "I sistemi di welfare negli anni novanta: il contesto storico istituzionale", in Pugliese E., (a cura di), *Lo Stato sociale in Italia. Un decennio di riforme*, Rapporto Irpps-Cnr 2003-2004, Donzelli, Roma.
- Pugliese E. (1993), *Sociologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna.
- Pugliese E. (1996), (a cura di), *Una disoccupazione mediterranea. Giovani e mercato del lavoro nel Mezzogiorno e a Napoli*, Dante & Descartes, Napoli.
- Pugliese E. (2004), (a cura di), *Lo Stato sociale in Italia. Un decennio di riforme*, Rapporto Irpps-Cnr 2003-2004, Donzelli, Roma.
- Pugliese E., Morlicchio E. e Pirone F. (2005), *Anziani, lavoro e invecchiamento attivo*, Spi-Cgil - Fondazione G. Brodolini, Ricerca 160, Roma.
- Pugliese E., Rebeggiani E. (2004), *Occupazione e disoccupazione in Italia. Dal dopoguerra ai giorni nostri*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Quinn J., Burkhauser R., Myers D. (1990), *Passing the Torch: The influence of Economic Incentives on Work and Retirement*, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.
- Reday-Mulvey G. (2001), "Il pensionamento graduale: una politica per il pensionamento professionale" in *L'Assistenza Sociale*, n.1-2.
- Rebeggiani E. (1988), *Disoccupazione industriale e Cassa integrazione. Una ricerca sulla condizione dei cassintegrati a Napoli*, Liguori, Napoli.
- Regini M., Sabel C., (1989), (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Revelli M. (1997), *La sinistra sociale. Oltre la civiltà del lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Revelli M. (2001), *Oltre il Novecento. La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*, Einaudi, Torino.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Romano M. C., Sgritta G. B. (1999), "Uguali ma diversi, diversi ma uguali", in FNP-CISL, *Anziani 98. Tra uguaglianza e diversità. Secondo Rapporto sulla condizione della persona anziana*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Rolfo S., Vitali G. (2001), (a cura di), *Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*, Franco Angeli, Milano.
- Rosanvallon P. (1997), *La nuova questione sociale. Ripensare lo Stato assistenziale*, Edizioni Lavoro, Roma.

- Rossi F. (2000), "Il declino dell'anzianità nei contratti nazionali di lavoro", in Molina S., (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato del lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Rossi N. (1997), *Meno ai padri, più ai figli*, Il Mulino, Bologna.
- Russo A., Salomone R., Tiraboschi M. (2004), *Invecchiamento della popolazione, lavoratori "anziani" e politiche del lavoro: riflessioni sul caso italiano*, Centro Studi Internazionali e Comparati "Marco Biagi", Università di Modena e Reggio Emilia, W.P. n. 7.
- Salerni D. (1980), Sindacato e forza lavoro all'Alfasud. Un caso anomalo di conflittualità industriale, Einaudi, Torino.
- Santagostino A. (1993), *Fiat e Alfa Romeo: una privatizzazione riuscita?*, Unicopli, Milano.
- Saporiti A., Sgritta G. B. (1997), *La staffetta. Anziani e giovani: una ricerca della Fnp Cisl sui rapporti generazionali*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Saraceno C. (2001), (a cura di), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Saraceno C., Olagnero E. (1993), *Che vita è. L'uso dei materiali biografici nell'analisi sociologica*, NIS, Roma.
- Scartezzini R. (1978), *La piccola e media industria nell'area di insediamento Alfasud*, CCIAA di Napoli, Napoli.
- Scortegagna R. (1999), *Invecchiare*, Il Mulino, Bologna.
- Sestito P. (2002), *Il mercato del lavoro in Italia. Com'è. Come sta cambiando*, Laterza, Bari.
- Sennett R. (2001), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Sennett R. (2004), *Rispetto. La dignità umana in un mondo di disuguali*, Il Mulino, Bologna.
- Sgritta G. B. (1993), "Il mutamento demografico, rivoluzione inavvertita", in *Il Mulino*, n. 1.
- Simon H. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.
- Solow R. M. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Solow R. M. (2001), *Lavoro e welfare*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Spanò A. (2000), "Perdita del lavoro e destandardizzazione del corso di vita nel caso dei prepensionati: qualche riflessione sul nesso lavoro-cittadinanza", in *Sociologia del lavoro*, n. 80.
- Supiot A. (2003), (a cura di), *Il futuro del lavoro. Trasformazioni dell'occupazione e prospettive della regolazione del lavoro in Europa*, Carocci, Roma.
- Taylor P., Walker A. (1998), "Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices", in *Ageing and Society*, v. 18.
- Thomas W. I. (1923), *The Unadjusted Girl*, Browns Little, Boston.
- Tramma S. (2000), *Inventare la vecchiaia*, Meltemi, Roma.

- Valenti P. (2005), "Le politiche di invecchiamento attivo in Europa", in *Quaderni Cespe*, n. 1.
- Viciguerra M. (1999), "Fattori determinanti dell'early retirement: Stati Uniti ed Europa a confronto", in *Quaderni di Economia del Lavoro*, n.64.
- Vitiello A., (1973), *Come nasce l'industria subalterna. Il caso Alfasud a Napoli*, Guida, Napoli.
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment*, Luxembourg, Office of Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Walker A. (1999), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation, Dublin.
- Walker A. (2001) "UK. Lavoratori anziani e occupazione: verso un invecchiamento attivo?" in *L'Assistenza Sociale*, n. 1-2.
- Walker A. (2005), "The Role of Active Ageing in Reducing the Social and Economic Impact of Ageing", relazione al seminario SPI-CGIL *Impatto sociale ed economico dell'invecchiamento. Le politiche per un nuovo patto intergenerazionale*, 6 giugno, Roma.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Williamson O. E. (1992), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano.
- Zipponi M. (2003), *Si può! Operai, precari, impiegati e imprese in un nuovo sistema*, Mursia, Milano.